

CAP. QOPM AIMORÉ NUNES MOREIRA

**GESTÃO EMPRESARIAL: REENGENHARIA DE PROCESSOS NA POLÍCIA
MILITAR DO PARANÁ POR QUE NÃO?**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Planejamento e Controle de Segurança Pública.

Orientadora metodológica: Professora Doutora Sônia Maria Breda

Orientador de conteúdo: Ten. Cel QOPM Ronaldo Antonio Maciel de Oliveira

CURITIBA

2009

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado a todos aqueles que de uma maneira direta ou indireta, contribuíram e contribuem para o enriquecimento do conhecimento, através da elaboração de teses que auxiliam no desenvolvimento de tarefas que no passado eram árduas, nos dias de hoje, tornam-se mais simples graças à ajuda desses autores.

Meus apreços especiais a Instituição de Ensino, a Academia de Polícia Militar do Guatupê (APMG), por ter proporcionado os meios necessários de aprendizagem, para que todos os obstáculos fossem transpassados.

Ao corpo docente do CAO/2009, que não envidaram esforços para passar aos seus instruídos todos os seus conhecimentos sobre os mais variados assuntos ministrados durante o decorrer do curso.

A busca do aprendizado e do acultramento, é árdua, requer, muitas vezes, que deixemos muitas coisas de lado, como, por exemplo, nossa família, nossos afazeres, nossos momentos de lazer. Portanto, gostaria de enaltecer o apoio de todas as pessoas de minha família, minha esposa Francislainy, minhas filhas Nicolý e Nátaly e Maria Clara, pois não fosse sua paciência e incentivo provavelmente tal feito não seria realizado.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Orientador, Ten. Cel. QOPM Ronaldo Antonio Maciel de Oliveira, meu orientador de conteúdo, pois não fosse sua parcimônia e grande conhecimento sobre o assunto explorado, certamente não teria obtido êxito no meu trabalho.

Gostaria neste momento externar os meus sinceros agradecimentos, aos doutos e parcimoniosos pesquisadores da área da administração, uma vez que através de seus estudos este trabalho foi levado a efeito.

A paciência e compreensão de meus familiares, que contribuíram de maneira providencial para a realização deste trabalho.

Agradeço especialmente a Deus que tudo pode e que tudo vê, pois foi através da fé em suas palavras de perseverança e de luta, que busquei forças para concluir este trabalho.

Aproveito também para reverenciar o Comandante da Academia Policial Militar do Guatupê (APMG), Cel. QOMP Roberson Luiz Bondaruk, que deu o suporte necessário para a realização do curso e a todo o corpo docente do CAO, pelo compartilhamento de seus conhecimentos.

EPÍGRAFE

LENDA DOS POLICIAIS

Conta à lenda que, quando Deus liberou para os homens o conhecimento sobre como ser policial determinou que aquele “saber” iria ficar restrito a um grupo muito pequeno e selecionado. E Deus resolveu fazer valer alguns mandamentos:

Não terás vida pessoal, familiar ou sentimental.

Não verás teu filho crescer como deveria.

Não terás feriados, fins de semana ou qualquer outro tipo de folga.

Terás gastrite, se tiveres sorte. Se for como os demais, terá úlcera.

A pressa será teu único amigo e as suas refeições principais serão os lanches.

Teus cabelos ficarão brancos antes do tempo, isso se te sobrarem cabelos.

Tua sanidade mental será posta em cheque antes que complete seu tempo de trabalho.

Dormir será considerado período de folga, logo, não dormirás.

Trabalho será teu assunto preferido, talvez o único.

O café será o teu melhor colega de trabalho, porém a cafeína não te fará mais efeito.

Happy hours serão excelentes oportunidades de ter algum tipo de contato com outras pessoas loucas como você.

Terás sonhos, com vítimas e bandidos e não raro, resolverá problemas de trabalho nos sonhos.

Exibirás olheiras como troféu de guerra.

E o pior, inexplicavelmente, gostarás de tudo isso
(Anônimo).

RESUMO

Retrata o início da reengenharia de processo, buscando dentro da história da administração fatos que marcaram seu começo. Foram explorados vários autores, desde o período pós-renascentista até os contemporâneos, os quais evidenciam em suas obras a importância da reengenharia de processo como ferramenta essencial para resolução de problemas estruturais dentro uma organização. Indubitavelmente que os contratemplos de uma empresa são rotineiros, portanto podemos definir que a reengenharia de processo é muito dinâmica, isto é, ela vai estar sempre em evidência em uma organização, pois seu conceito nada mais é do que fazer de novo, porém de uma maneira melhor. Foram adicionados ao trabalho alguns estudos de caso, bem como foi realizada uma pesquisa junto aos policiais militares do 10º Batalhão de Polícia Militar de Apucarana, principalmente aos pertencentes à Companhia Metropolitana de Jandaia do Sul, que é uma fração representativa da Polícia Militar do Estado do Paraná, sobre o tema explorado.

Palavras-chave: Reengenharia de Processo, Dinâmica, Polícia Militar.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO AO PROBLEMA.....	12
2 JUSTIFICATIVA.....	15
3 OBJETIVOS.....	17
3.1 OBJETIVO GERAL.....	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
4 LITERATURA PERTINENTE.....	18
4.1 REENGENHARIA DE PROCESSOS E SUAS ORIGENS.....	19
4.2 INFLUÊNCIA DOS FILÓSOFOS.....	19
4.3 INFLUÊNCIA DA IGREJA CATÓLICA E DA ORGANIZAÇÃO MILITAR.....	21
4.4 INFLUÊNCIA DAS REVOLUÇÕES INDUSTRIAIS.....	21
4.5 INFLUÊNCIA DOS EMPREENDEDORES.....	23
4.6 AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A REENGENHARIA DE PROCESSO.....	23
4.7 ABORDAGEM CIENTÍFICA DE TAYLOR.....	24
4.8 ABORDAGEM CLÁSSICA DE FAYOL.....	25
4.9 ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO.....	26
4.10 ANÁLISE CONTEMPORÂNEA DA ADMINISTRAÇÃO.....	27
4.11 REENGENHARIA DE PROCESSO E SUA ESTRUTURAÇÃO COMO IMPORTANTE FERRAMENTA EMPRESARIAL.....	29
4.12 ANÁLISE GLOBAL DO PROCESSO.....	30
4.13 CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO.....	31
4.14 REENGENHARIA DE PROCESSO E SEUS AUTORES CONTEMPORÂNEOS.....	32
4.15 EXEMPLOS DE SUCESSOS COM O USO DA REENGENHARIA DE PROCESSO.....	34
4.15.1 ELE DOBROU A CASAS BAHIA.....	34
4.15.2 3700% EM CINCO ANOS.....	37
4.16 EXEMPLOS DE INSUCESSOS COM O USO DA REENGENHARIA DE PROCESSO.....	40
4.17 ESTUDO DE CASO.....	43
4.18 CONCLUSÕES DAS TEORIAS ESTUDADAS.....	44

5 ENCAMINHAMENTO METODOLÓGICO.....	46
5.1 PÚBLICO ALVO.....	46
5.2 MÉTODO.....	46
5.3 QUESTIONÁRIO.....	47
5.4 ENTREGA E COLETA DOS QUESTIONÁRIOS.....	47
5.5 DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS.....	48
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE.....	63

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	EXISTEM PROBLEMAS ESTRUTURAIS NOS QO DA PMPR.	49
GRÁFICO 2	NOÇÃO DE GESTÃO EMPRESARIAL.	50
GRÁFICO 3	IMPORTÂNCIA DOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO EMPRESARIAL.	51
GRÁFICO 4	QUANDO ACONTECE UM PROBLEMA NA SUA ÁREA DE TRABALHO, QUAL TIPO DE MEDIDA A ADOTAR.	52
GRÁFICO 5	VOCÊ CONHECE O CONCEITO DE REEENGENHARIA DE PROCESSO.	53
GRÁFICO 6	CONHECIMENTO DO USO DA REENGENHARIA DE PROCESSO POR OUTRAS EMPRESAS.	54
GRÁFICO 7	VOCÊ JÁ APLICOU TAL FERRAMENTA NA SUA ÁREA DE TRABALHO.	55
GRÁFICO 8	VOCÊ UTILIZARIA TAL FERRAMENTA NA SUA ÁREA DE TRABALHO.	56
GRÁFICO 9	A PMPR DEVERIA FAZER O USO DE TAL FERRAMENTA PARA SOLUÇÃO DE SEU PROBLEMAS ESTRUTURAIS.	57
GRÁFICO 10	QUAL O MAIOR TIPO DE PROBLEMA, EM SUA OPINIÃO, QUE A PMPR ENFRENTA ATUALMENTE.	58

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO CICLO DE VIDA DE 31
UM PRODUTO.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PMPR	POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
UFPR	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PM	POLÍCIA MILITAR
OM	ORGANIZAÇÃO MILITAR
OPM	ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR
BPM	BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR
CIA	COMPANHIA
APMG	ACADEMIA POLICIAL MILITAR DO GUATUPÊ
GE	GESTÃO EMPRESARIAL
RP	REENGENHARIA DE PROCESSOS

1 INTRODUÇÃO AO PROBLEMA

A busca do saber cada vez mais nos leva a desbravar fronteiras para alcançar o conhecimento verdadeiro. Este trabalho foi direcionado para evidenciar os parâmetros que serviram de base para o que se refere à reengenharia de processo.

As empresas têm buscado, incessantemente, paradigmas que as auxiliem na qualidade, valorização e satisfação de todos aqueles que fazem parte de seu círculo de relacionamento, quer sejam eles seus funcionários, seus clientes, seus consumidores, seus fornecedores, seus acionistas etc. Todavia, nos dias de hoje, uma empresa é vista como um sistema aberto, estando em completa interatividade com todos os elementos citados acima, sendo que dentro desta interatividade, todos os seus setores devem estar focados em um mesmo objetivo, que é a sua emergência e inserção no mercado.

Para esta árdua tarefa, uma organização conta com várias técnicas, e com profissionais altamente qualificados, para que dentro de princípios elementares e fundamentais consiga despontar com sucesso dentro do mercado, no qual está inserida. Somente com a utilização correta desses princípios e técnicas é que uma organização conseguirá atingir este tão almejado sucesso.

Porém, para se alcançar este sucesso, é necessário fazer algumas avaliações e ressalvas, pois estruturas organizacionais são formadas por pessoas e, data vênia, pessoas trazem consigo para as empresas, naturalmente, seus problemas, e geralmente, intrínsecos. Respeitadas as formas de estruturas organizacionais adotadas pela empresa, bem como os métodos e técnicas empresariais por ela desenvolvidos, tal óbice é de difícil solução para a organização, uma vez que se trata de problemas voltados à personalidade do funcionário, porém para todo mal existe um remédio.

Portanto, torna-se relevante a adoção de medidas extremas, e por que não a utilização de uma forma de se acabar com o mal pela sua raiz, ou seja, por meio da reengenharia de processo, ainda que para as empresas essa medida possa significar gastos. Todavia, é justificável e primordial, uma vez que o recomeço sempre é salutar e muitas vezes providencial e inevitável, pois determinadas falhas na instituição podem vir a serem exploradas pela concorrência.

Cabe ressaltar que nem sempre a verificação do trabalho das micro-operações para detectar algum tipo de problema é suficiente, já que as micro-operações de uma empresa nem sempre estão totalmente integradas, dificultando os resultados esperados para determinado tipo de problema. Além disso, esta operação de varredura organizacional pode levar tempo, e poderá não apresentar uma solução macrocorporativa esperada.

A Polícia Militar do Paraná (PMPR) tem realizado excelentes projetos na área de capacitação profissional de seus integrantes, colocando à disposição cursos de formação, capacitação técnica e graduação.

Está carente, no entanto, o desenvolvimento de estruturas eficientes que venham a transformar essa capacitação humana num melhor benefício técnico e profissional no atendimento de nossos clientes.

Evidentemente que se esta falando de uma reengenharia de processos, em que o que se tem de novo pode, sim, ser melhorado, atualizado. Deve-se proporcionar uma ambiente para que esta capacitação humana possa ter seu desempenho de uma maneira efetiva.

A finalidade deste trabalho é demonstrar como a reengenharia de processo é útil como ferramenta eficaz e poderosa para resolver certos tipos de problemas, quer sejam eles estruturais ou operacionais, que ocorra em determinados setores de uma Organização Militar (OM).

E por que não dizer que a reengenharia de processo está, sobremaneira, relacionada com a qualidade total de uma organização, visto que por meio dela a organização poderá diminuir desperdícios, evitar contratempos na prestação de seus serviços, evitar o mau uso dos equipamentos e auxiliar o setor de RH a detectar possíveis falhas na admissão, bem como na capacitação dos funcionários, entre outros.

Evidentemente que reengenharia de processos é um assunto bastante complexo, sendo necessária uma pesquisa aprofundada do tema para esclarecer todas as dúvidas que transcorram em decorrência da leitura do trabalho apresentado.

Além disso, cabe-se salientar que a busca do conhecimento é, muitas vezes, arduosa, porém ensina-nos a transpor vários obstáculos culturais, auxiliando a evidenciar a verdade daquilo que está ou não correto.

Mister se faz destacar que o trabalho ora apresentado foi cuidadosamente fundamentado e embasado no que preceitua as Teorias da Administração em todos os seus princípios e técnicas, ora existentes. Sendo explorados estudos contemporâneos, bem como os estudos que já remontam de determinadas épocas, que hoje vistos sobre outro prisma, verifica-se que foram fundamentais para a formação do conceito do trabalho desenvolvido.

Dentro desta ótica, aponta-se a necessidade de que tal processo seja acompanhado desde a sua essência, ou seja, uma reestruturação verticalizada e fragmentada, com vistas a facilitar a implantação da qualidade total na Polícia Militar do Paraná, no que diz respeito à qualidade dos serviços prestados pela corporação para bem atender as expectativas do seu público-alvo (stake holders).

Evidentemente que esta reengenharia será feita, por intermédio de uma departamentalização fragmentada, nas diversas seções de uma Organização Militar (OM), tendo sido escolhido como projeto-piloto o 10º Batalhão de Polícia Militar de Apucarana.

Divide-se este trabalho monográfico da seguinte forma: o primeiro capítulo abordado é a introdução ao problema, sendo um relato do que será abordado pelo estudo; o segundo capítulo será a justificativa que compõe a fundamentação do problema; o terceiro capítulo são os objetivos que devem ser alcançados pelo estudo; o quarto capítulo é o da literatura pertinente que é um longo trecho de autores atuais e antigos, bem como de exemplos e estudos de caso; o quinto capítulo é o do encaminhamento metodológico que apontam a evolução da pesquisa e o seu público alvo; o sexto capítulo são os resultados e discussões que fazem uma análise dos dados coletados e suas representações gráficas e fechando o trabalho as considerações finais que seriam os apontamentos e sugestões de melhorias evidenciadas no problema de pesquisa.

2 JUSTIFICATIVA

A principal motivação para a realização desta meta-pesquisa é a contribuição que ela irá proporcionar ao público interno e externo da Polícia Militar, uma vez que se procura demonstrar o quão importante é a atualização de todos os recursos materiais, técnicos e estruturais, que possibilitarão a otimização desses recursos para bem melhor servir ao seu público-alvo.

A utilização efetiva desta ferramenta, reengenharia de processo, implicará em uma sensível melhoria dos serviços prestados pela polícia, pois se vive em um mundo onde novas tecnologias surgem e o processamento ou absorção desses avanços tecnológicos devem ser contínuos, visto que estamos inseridos em um mercado, em que são “poucos” os nossos competidores, porém temos que estar sempre integrados com universo que está a nossa volta.

Quando se refere à tecnologia, evidentemente, está se referindo a toda e qualquer inovação gerada no sentido de facilitar a prática da prestação de algum bem ou serviço, podendo ser técnica, material e estrutural.

Sendo assim, tem-se que estar sempre de olhos abertos, pois como especialistas em Segurança Pública, não se podem perder espaço, deve-se, sim, estar sempre um passo à frente, planejando antecipadamente o futuro da nossa organização.

Esta visão do futuro possibilitar-nos-á perceber o que realmente está acontecendo em nosso universo de trabalho. Deve-se, porém, estar sempre integrados com as modificações que acontecem, pois a globalização já é uma realidade.

O instrumento reengenharia de processos possibilitará a realização de projetos sólidos que demonstrem já em seu bojo o seguinte:

a) Quais são as mudanças, em termos estruturais, que as organizações terão que sofrer para a melhoria dos serviços por ela prestados?

b) Quais foram os critérios adotados para o estabelecimento de prioridades e quantificação das necessidades apontadas pelo projeto inicialmente submetido à aprovação?

c) Quais são os setores da PMPR beneficiados com a pretensa reestruturação e quais os reflexos positivos que se espera depois de concluído o processo?

Assim, tem-se como um dos principais resultados do trabalho a oferta de um serviço de qualidade à comunidade, possibilitando a troca de informações entre Polícia Militar e o público interno e externo, visando obter os seus níveis de satisfação, uma vez que toda organização, quer seja ela pública ou privada e prestadora de bem ou serviço, deve preocupar-se com o feedback do bem ou serviço oferecido. Doravante, tal trabalho servirá como referência em estudos acerca da reestruturação material, técnico e estrutural da PMPR, *a priori* em uma escala anual, porém com vistas a previsões analíticas bem fundamentadas que englobem toda a gestão do governo no tempo.

No estudo em questão procurar-se-á traduzir os problemas enfrentados pela falta de estrutura do 10º Batalhão de Polícia Militar de Apucarana, que possui um QO ultrapassado, que data do ano de 1982, sendo que o efetivo de policiais militares previstos era o de 333 (trezentos e trinta e três), para atender 17 (dezessete) municípios. Atualmente, o mesmo batalhão possui em torno de 332 (trezentos e cinquenta) policiais militares, quase o mesmo efetivo, para atender 27 (vinte e sete) municípios, o que gera uma demanda de serviço alta, em virtude do aumento aproximado de 60% do número de municípios a serem atendidos.

Tal problema encontra-se ainda mal administrado pela corporação, uma vez que os problemas vão se acumulando à medida que as aposentadorias dos policiais militares mais antigos estão se efetivando.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver e aplicar a qualidade total, por meio da ferramenta administrativa reengenharia de processos, melhorando a estrutura organizacional das Diretorias, Batalhões e demais seções. Toma-se como projeto-piloto o 10º Batalhão de Polícia Militar (BPM) de Apucarana, tendo como principal objetivo proporcionar condições plenas de seus funcionários oferecerem um serviço de qualidade aos seus clientes, por intermédio da melhoria do Quadro Organizacional (QO), possibilitando, além da melhoria do número de efetivo, uma otimização no sistema de gerenciamento da Organização Policial Militar (OPM), em face desse aprimoramento estrutural.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a)** Interar o grupo a ser pesquisado, conscientizando-o da importância do projeto.
- b)** Identificar os pontos fracos da corporação.
- c)** Mapear as necessidades de cada setor da Organização Policial Militar (OPM) a ser pesquisada
- d)** Propor possíveis mudanças e melhoria na corporação.

4 LITERATURA PERTINENTE

A revisão bibliográfica se constitui de uma abordagem sobre a forma como a Polícia Militar do Paraná deveria aplicar a Gestão Empresarial, por meio da ferramenta reengenharia de processos, estabelecendo paradigmas, no tocante à melhoria do fornecimento de serviços à população.

Procura-se compreender um pouco sobre a Gestão Empresarial estabelecendo uma linha temporal, dos tempos mais remotos até os dias de hoje, com referência ao que houve de transformação nas empresas, fazendo-se uma análise do surgimento da ferramenta reengenharia de processos e sua utilização como peça fundamental para o equilíbrio destas empresas no mercado. Evidentemente que tudo aquilo que é novo, contém certo receio quanto a sua aplicação e aceitação, mas, em seu bojo, procura-se mostrar o quão importante é esta ferramenta no desenvolvimento e desempenho em termos de produção de bens e serviços para uma empresa que está querendo um pouco além de somente vender seu produto.

Por fim, demonstra-se a importância da aplicação desta ferramenta na Polícia Militar do Estado do Paraná (PMPR), pois se sabe que existem vários problemas de estrutura em nossa organização, no que diz respeito, principalmente, à atualização das estruturas organizacionais. A estrutura organizacional da PMPR, em termos gerais, anda mal de suas pernas. Para comprovar essa tese não se precisa ir muito longe; basta pegar, como exemplo, o Quadro Organizacional (QO), do 10º Batalhão de Polícia Militar de Apucarana, objeto de nosso estudo, que possui um QO de 1982, com 27 (vinte e sete) municípios para prover segurança, totalmente ineficaz para as exigências e necessidades dos munícipes de sua área de atuação.

Considera-se que *Idalberto Chiavenato* é a fonte central de nossa pesquisa, em razão deste autor ser um dos principais postulantes no que tange à Teoria Geral da Administração, e sendo tal assunto amplamente explorado para estabelecer parâmetros fundamentais para se efetivar a existência do problema estrutural na corporação.

4.1 REENGENHARIA DE PROCESSOS E SUAS ORIGENS

Destarte ser um tema bastante comum e explorado nas grandes empresas, nos dias de hoje, pois este está diretamente envolvido na busca da qualidade total dentro das organizações, cabe-nos, no entanto, fazer menção e recuar no passado para se saber como surgiram os primeiros estudos que possibilitaram a idealização desse princípio, tão badalado e de vital importância para as empresas.

Evidentemente que se trata de um assunto complexo em que os primeiros idealizadores não sabiam que no futuro seus trabalhos poderiam tornar-se ícones para dar suporte técnico para estudos mais aprofundados nesse tema.

Além disso, não se precisa referir que todos os estudos voltados para a área de administração de empresas são, na sua grande parte, originários ou, muitas vezes, fundamentados e embasados por meio dos estudiosos de épocas passadas.

Portanto, começa-se agora a esmiuçar um pouco da história dessas teorias que contribuíram para a formação do tema ora estudado.

4.2 INFLUÊNCIA DOS FILÓSOFOS

Para *Chiavenato* (2000, p. 26), “tem-se que a administração recebeu influência da Filosofia desde os tempos da Antigüidade”.

Foi marcada pelo desenvolvimento de várias teses que revolucionaram o mundo naquela época, sendo que alguns autores no futuro utilizaram-nas para desenvolverem seus trabalhos na área administrativa. Veremos a seguir alguns conceitos dessa época:

O “*Mito da Caverna*”, de *Platão* (429 a.C.- 347 a.C.), ensina-nos a viver sempre no mundo das evidências e não no mundo das aparências, pois muitas vezes as aparências levam-nos a ter uma noção errônea daquilo que está ocorrendo.

Francis Bacon (1561 – 1626) evidencia-nos a prevalência do principal sobre o acessório.

O “*Princípio da Dúvida Sistemática ou da Evidência*” foi desenvolvido por *Rene Descartes* (1596 – 1650) e evidencia-nos que somente devemos dar crédito

para aquilo que está realmente correto, ou seja, devemos duvidar de tudo até termos certeza do que é real.

Karl Marx (1818 – 1883) e *Friedrich Engels* (1820 – 1895) desenvolvem seu trabalho exaltando a equivalência que deve existir entre as classes sociais, uma vez que naquela época havia somente duas classes a burguesia e os plebeus; pode-se evidenciar que foram os primeiros estudos realizados para estabelecer a *Administração Humanística*.

Pode-se, por intermédio dos assuntos explorados acima, perguntar o porquê da abordagem de temas tão distintos, isto é, o que tem a ver “*dúvida sistemática*” com reengenharia de processos? a explicação torna-se simples como simples é o conceito trivial desse processo que é “fazer de novo e fazer bem feito”.

Como se pode observar acima, por que se tem que fazer de novo, e por que está mal feito? Isto nos leva à dúvida, pois aquilo que está mal feito de certa maneira nos deixa descontentes e desacreditados.

Por conseguinte, é sempre bom estar-se com os pés no chão, estar-se em tempo real em um mundo real, pois o que acontece no mundo dos negócios aflige diretamente a constituição interna de uma empresa, a organização em si não vive em um mundo de faz de conta, mas sim em um mundo de tropeços e conquistas, de ameaças e de oportunidades.

Entretanto, questiona-se “o que tem a ver o mundo das evidências e o mundo das aparências com a reengenharia de processo”, seria muito fácil de explicar se buscar fundamentos no mercado em que a empresa está inserida; um exemplo notório seria que um mau direcionamento das campanhas de marketing pode criar uma ilusão para a empresa de que tudo está bem.

No entanto, o resultado não está dentro das expectativas, sendo percebido tardiamente, isto para empresa é viver no mundo das aparências; o remédio, neste caso, é refazer e reiniciar o processo de maneira eficaz no sentido de atender as reais necessidades de marketing da organização.

4.3 INFLUÊNCIA DA IGREJA CATÓLICA E DA ORGANIZAÇÃO MILITAR

Em *Chiavenato* (2000, p. 28):

Pode-se ver que através dos séculos, as normas administrativas e os princípios de organização pública foram se transferindo das instituições dos Estados (como era o caso de Atenas, Roma, etc.) para as instituições da Igreja Católica e da Organização Militar. Essa transferência se fez lentamente porque a unidade de propósitos e objetivos – princípios fundamentais na organização eclesiástica e militar – nem sempre é encontrada na ação política que se desenvolvia nos Estados, movida por objetivos contraditórios de cada partido, dirigente ou classe social.

Dessa forma, tais princípios estão voltados mais para a estrutura organizacional, principalmente o sistema militar, por meio de um sistema linear com cadeias de comando, seguindo uma rigorosa hierarquia e disciplina. Este sistema na época de seu apogeu fez sucesso no início do surgimento das primeiras empresas.

Ainda nos dias de hoje pode-se verificar sua contribuição para as organizações, que aderem ainda tal sistema, porém ele passou por várias alterações e aprimoramentos em sua composição, a fim de torná-lo mais eficaz e eficiente, atendendo as reais necessidades, em termos de estrutura, da organização (reengenharia).

Hoje em dia, existem estruturas organizacionais que são horizontalizadas ao invés de ser, o que seria normal, verticalizadas. Isto sugere que o funcionário para crescer dentro da empresa, deve fazê-lo de maneira horizontal e não vertical. Existem organizações que adotam os dois sistemas, ou seja, o sistema de crescimento horizontal e, após, o sistema de crescimento vertical, sendo este último o mais ideal para um crescimento global da organização.

4.4 INFLUÊNCIA DAS REVOLUÇÕES INDUSTRIAIS

Para *Chiavenato* (2000, p. 30):

Com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736 – 1819) e sua aplicação à produção, surgiu uma nova concepção de trabalho que

modificou completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, em um lapso de um século, foram maiores do que as mudanças ocorridas em todo o milênio anterior. É a chamada Revolução Industrial, que se iniciou na Inglaterra e que pode ser dividida em duas épocas distintas.

- 1780 a 1860: 1ª Revolução Industrial ou revolução do carvão e ferro.
- 1860 a 1914: 2ª Revolução Industrial ou do aço e da eletricidade.

Não se pode deixar de ressaltar a influência das duas Revoluções Industriais na formação do pensamento ora estudado, pois foi realmente por meio delas que fortes transformações ocorreram para o surgimento das primeiras empresas. Neste período, começaram a surgir as primeiras máquinas como, por exemplo: a máquina de tear, a máquina a vapor (surgindo assim as primeiras locomotivas para escoamento de produtos, as primeiras máquinas de produção em larga escala), os automóveis, os aviões etc.

As organizações, a partir desta época, deram um salto muito grande, no que tange à tecnologia de fabricação de bens ou serviços, graças ao surgimento de máquinas que possibilitavam a produção em massa. Abandona-se, naquela época, o método empírico e artesanal de se fazer as coisas, uma vez que com o surgimento das empresas novas ofertas de emprego apareciam no mercado.

Porém, tendo sido uma proposta, de certa forma viável, para os governos resolverem seus problemas de empregos, para as organizações esse posicionamento teria um impacto maior, pois problemas internos de natureza intrínseca viriam a ocorrer dentro das organizações, visto que como sabemos, empresas são formadas por pessoas.

A partir daí, já se evidencia que algo deveria ser mudado e, para melhor, o que pressupõe que naquela época já foram adotadas medidas sedimentares de reengenharia de processo para eliminar essas falhas que existiam nas organizações.

Nascem então teorias para auxiliarem as organizações a resolverem esses problemas internos ajudando, inclusive, a relacionar-se com seu ambiente externo que, já naquela época, começava a causar empecilhos para as empresas, uma vez que, como se sabe nos dias de hoje, uma empresa deve ser sempre analisada como um Sistema Aberto.

4.5 INFLUÊNCIA DOS EMPREENDEDORES

Em *Chiavenato* (2000, p. 35):

O século XIX assistiu a um monumental desfile de inovações e mudanças no cenário empresarial. O mundo estava mudando. E as empresas também. As condições para o aparecimento da teoria administrativa estavam se consolidando.

Este século foi marcado pelo surgimento de várias empresas, que explorariam ao máximo sua capacidade de produção e efetivamente dominariam o mercado mundial com seus produtos.

Pode-se destacar nesse período a Inglaterra que, em 1871, era a maior potência econômica mundial, trustes famosos da época como o do óleo, aço, alumínio, conservas etc., colaboraram para esta condição.

Algumas indústrias exploram mudanças na estrutura da organização, como por exemplo, a vertical, para obterem com isso melhor eficácia no que tange aos níveis hierárquicos da organização, eliminando com isso a burocracia dentro da estrutura, em que as informações se processavam de maneira lenta e ineficaz.

4.6 AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A REENGENHARIA DE PROCESSO

Em face da evolução dos estudos voltados ao desenvolvimento administrativo, surgem nessa época, novas formas de idéias, no que tange ao processo administrativo. Uma revolucionária reengenharia de processo surge naquela época que reformula todas as técnicas e princípios, até então, aceitos como ideais para a organização, são modificados para atenderem as necessidades e dificuldades das empresas.

Segundo *Chiavenato* (2000, p. 46):

As origens da Abordagem Clássica da Administração remontam às conseqüências geradas pela Revolução Industrial e podem ser resumidas em dois fatos genéricos, a saber: O crescimento acelerado

e desorganizado das empresas; A necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações.

Estudos elaborados e desenvolvidos por *Taylor*, que dava ênfase às tarefas, por meio do *Estudo dos Tempos e Movimentos na Administração Científica*, e por *Fayol*, que dava ênfase à estrutura, por meio da *Racionalização do Trabalho na Teoria Clássica*; começa-se a dar novos rumos, no que se conhecia, até aquele momento, como a melhor forma de se conduzir uma empresa; tais teorias são aplicadas até hoje em várias organizações. Não se pode deixar de levar em consideração a pesquisa feita por *Elton Mayo*, em sua *Administração Humanística*, a qual se passa a estudar de uma maneira mais abrangente a partir de agora.

4.7 ABORDAGEM CIENTÍFICA DE TAYLOR

Conforme se verifica em *Chiavenato* (2000, p. 52):

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915), o fundador da Administração Científica, nasceu em Filadélfia, nos Estados Unidos. Veio de uma família Quaker de princípios rígidos e foi educado em uma mentalidade de disciplina, devoção ao trabalho e poupança. Iniciou sua carreira como operário na *Midvale Steel Co.*, passando a capataz, contramestre até chegar a engenheiro, quando se formou pelo *Stevens Institute*. Na época, vigorava o sistema de pagamento por peça ou por tarefa. Os patrões procuravam ganhar o máximo na hora de fixar o preço da tarefa, enquanto os operários reduziam o ritmo de produção para contrabalancear o pagamento por peça determinado pelos patrões. Isso levou *Taylor* a estudar o problema de produção para tentar uma solução que atendesse a patrões e empregados.

Na Abordagem Científica de *Taylor*, desenvolvem-se pesquisas que viriam a contribuir muito para a Administração; esses estudos foram voltados para dar mais ênfase às tarefas, tendo elaborado a *Organização Racional do Trabalho e o Estudo dos Tempos e Movimentos*.

Poderia dizer que *Taylor*, estava sim, desenvolvendo uma reengenharia de processo para melhorar o que já existia em termos de administração de empresas,

uma vez que quanto mais uma empresa se desenvolve seus problemas serão maiores e em uma escala mais ampla.

Talvez *Taylor*, naquela época nem imaginasse que seus estudos estariam contribuindo para a formação do conceito de reengenharia de processo, pois se avalia o *Estudo dos Tempos e Movimentos*, verifica-se que nada mais é que a tentativa de se melhorar aquilo que já estava sendo feito, por meio dessa reengenharia poderia ser evitado o desperdício de tempo dos funcionários para realizarem certas tarefas.

Harrington Emerson (1853 – 1931) também contribuiu para a *Administração Científica*, com seus estudos para o treinamento e seleção dos empregados que viria a ser reformulado mais tarde por outros autores e utilizado pelos responsáveis pelo setor de Recursos Humanos. Note-se o verbo utilizado, “*reformular*”, refazer, reestruturar – reengenharia de processos.

Henry Ford (1863 – 1947) ficou também conhecido pela produção em massa de veículos, fundando sua primeira fábrica de automóveis em 1899; foi o primeiro a estabelecer regras de participação nos lucros para os operários, com isso estimulou-os e incentivou-os para aprimorarem-se nas suas tarefas. Foi, assim, um inovador nessa linha de pensamento, naquela época, em que nenhuma outra organização oferecia participação nos lucros da empresa para seus funcionários.

4.8 A ABORDAGEM CLÁSSICA DE FAYOL

Conforme se vê em *Chiavenato (2000, p. 83)*:

Henri Fayol (1841 – 1925), o fundador da Teoria Clássica, nasceu em Constantinopla e faleceu em Paris, vivendo as conseqüências da Revolução Industrial e, mais tarde, da Primeira Guerra Mundial. Formou-se em engenharia de minas e entrou para uma empresa metalúrgica e carbonífera onde fez sua carreira. *Fayol* expôs sua *Teoria de Administração* no livro *Administration Industrielle et Générale*, publicado em 1916.

A obra de *Fayol* se contrapôs à obra de *Taylor*, pois em sua essência sua obra dava ênfase à estrutura, desenvolvendo uma estrutura de *Comando Linear*, corroborado com um sistema de *Staff*, o qual nada mais seria uma forma de se

atribuir funções, por meio de níveis hierárquicos, guiando-se pelas formas já existentes na estrutura Eclesiástica e na Militar, dirimindo, a partir daí responsabilidades, ou seja, quanto maior o nível que o funcionário ocupasse na empresa, tanto maior seriam suas responsabilidades, sendo que nos níveis mais altos (de direção) esses contariam com o apoio de um sistema de assessoria (*staff*) que iria auxiliá-los a resolver possíveis problemas que viessem a ocorrer na linha de comando.

Fayol foi responsável por estudos tais como: *Administração com Ciência, Teoria da Organização; Divisão do Trabalho e Especialização, Coordenação; Conceito de Linha e de Staff e Organização Linear*. Tais estudos mudariam tudo aquilo que era dado, até então, como certo em termos de administração; estaria aí, desta maneira, feita uma reengenharia de processo na administração de pessoal.

4.9 ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO

Verifica-se em *Chiavenato* (2000, p. 103):

A Abordagem Humanística ocorre com o aparecimento da *Teoria das Relações Humanas*, nos Estados Unidos, a partir da década de 1930. Ela surgiu graças ao desenvolvimento das ciências sociais, notadamente a Psicologia e, em particular, a Psicologia do Trabalho.

Nessa abordagem, deixavam-se de lado as preocupações com as tarefas e as estruturas; em foco agora estavam os seres humanos, ou seja, o funcionário, o operário. Melhorias deveriam ser feitas para que seu desgaste fosse menor em seu ambiente de trabalho, aliviando seu stress e colaborando, desta maneira, com o seu melhor desempenho nos serviços do dia-a-dia.

Entretanto, não só melhorias no ambiente de trabalho seriam revisadas, como também deveria haver mudanças na parte financeira, pois a forma de pagamento dos operários estava defasada em relação aos lucros obtidos pela organização durante certo período. Evidentemente que estudos para que houvesse a participação dos empregados nos lucros da empresa, bem como formas de enaltecer o desempenho de funcionários que se destacassem no mês seriam estudados.

Fica óbvio que as mudanças para a melhoria nas condições de trabalho, de maneira geral, dos funcionários de uma empresa fazem parte de um processo de reestruturação, em que todos os setores teriam que ser reavaliados e reformulados para atender as deficiências que o sistema estava apresentando. Veja que naquela época, sem saber, porém com bases sedimentares e fundamentadas foi realizada uma reengenharia no setor de Recursos Humanos, visando à melhoria daquilo que já se estava sendo feito.

A *Teoria das Relações Humanas*, de Elton Mayo, em 1927, viria depois a constatar essas nuances, por meio da *Experiência de Hawthorne*, que foi desenvolvida na fábrica Hawthorne da *Western Electric Company*, situada em Chicago, nos Estados Unidos, para avaliar a correlação entre iluminação e a eficiência dos operários, medida por meio de produção.

4.10 ANÁLISE CONTEMPORÂNEA

A Revolução Industrial foi um grande início para o desenvolvimento das organizações, a partir dela os modelos de gestão começaram a sofrer uma grande mudança, em que a transformação mais significativa foi: a preocupação com o bem-estar do trabalhador dentro da organização, o desempenho e produtividade do colaborador, o seu relacionamento com os colegas de trabalho, entre outros. As organizações passam a se preocupar mais com essas ferramentas a fim de atingirem a tão afamada Qualidade Total.

A preocupação é tamanha com o funcionário que o desenvolvimento dos Recursos Humanos (RH), na busca das competências no desenvolvimento de suas atividades é notório; o precursor de tal advento é o cientista Elton Mayo, com sua tão famosa *Experiência de Hawthorne*.

Porém, nos dias de hoje, outros autores discorrem a respeito da importância de tal tema para as organizações, como vemos em *Gramigna (2007, p.15)*:

As primeiras investigações sobre o tema partiram de *David Mc Clelland* na década de 1970, em 1973 publicou o resultado de seu trabalho sobre mensuração de competências e inteligência na revista

American Psychologist, abrindo caminho para outras pesquisas e estudos.

Esse processo evolutivo é o retrato da sociedade moderna em que se vive, em que as organizações passaram a ter uma grande importância, pelo fato de ela estar proporcionando necessidades e meios para supri-las.

Segundo *Maximiano* (2004, p.232):

Os sistemas sociais são formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como seu comportamento como integrantes de grupos. O sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico, formado por máquinas, métodos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos.

Esse processo evolutivo obriga as organizações, e a corporação Policial Militar não é uma exceção, a tomarem providências que não a deixem fora da realidade gerada pela expectativa daqueles que dela necessitem. Dessa maneira, a gestão pela qualidade total vem com o intuito de maximizar e agilizar o serviço podendo trazer um resultado pleno, principalmente se as pessoas contidas neste contexto sentirem-se realmente engajadas neste processo dinâmico e evolutivo de adaptação, e mais que isso, essas pessoas deverão sentir-se como parte integrante desse processo.

O impacto dessa reestruturação materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente organizacional, como as novas tecnologias e os novos modelos de gestão. É neste processo que se pode perceber a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a necessidade faz com que as instituições procurem profissionais capacitados para a execução das tarefas. No entanto, é a partir dessa premissa que é possível visualizar a gestão da qualidade como instrumento de diferencial para

oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações. (NEVES, Rebeca, 2007[on line]). www.administradores.com.br.

Hoje em dia, as instituições que visam ao futuro procuram focar seu modelo de gestão na qualidade, mensurando os conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores; fazendo um mapeamento da capacidade tem-se por finalidade adequar às funções da organização, o que gera resultados efetivos de uma forma contínua e produtiva. “As competências são as qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-lo eficazmente”. (MAXIMIANO, 2000, p.41).

Campos (1992, p.1) apresenta uma definição de qualidade mais ampla:

Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com a qualidade do produto ou serviço, é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.

4.11 REENGENHARIA DE PROCESSO E SUA ESTRUTURAÇÃO COMO IMPORTANTE FERRAMENTA EMPRESARIAL.

Em *Porter* (1990, p. 153):

Ve-se que a transformação tecnológica é um dos principais condutores da concorrência. Ela desempenha um papel importante na mudança estrutural da indústria, bem como na criação de novas indústrias. Ela é também um grande equalizador, acabando com a vantagem competitiva até mesmo de empresas bem fortificadas e instigando outras para a dianteira. Um grande número das grandes empresas de hoje surgiu de transformações tecnológicas capazes de explorar. De todas as coisas que podem modificar as regras da concorrência, a transformação tecnológica figura entre as mais proeminentes.

Não tão rigoroso como o sistema *Just in Time* e o *Kanban*, em que a produção depende de todos os mecanismos que servem para a realização do

produto, por conta de que se uma peça no sistema falhe, poderá comprometer todo o processo de produção.

Toda empresa procura traduzir seus investimentos em tecnologia, estrutura e capital humano em lucros para o seu fortalecimento no mercado no qual está inserido, trabalhando dentro do que preconiza o sistema “*input – processo de transformação – output*”.

Porém, nem tudo que reluz, a princípio, é ouro; alguns setores da empresa podem não vir a render o esperado, e este chamado desperdício de esforços pode, sim, vir a causar prejuízos, minando os demais setores da organização, o que gera uma situação difícil para a empresa.

É nessas situações de entrave que soluções são buscadas por meio do *brain storming*, todavia, as medidas encontradas são apenas paliativas, e não resolvem os óbices de uma maneira satisfatória, vindo a organização ficar tolhida a uma ou outra solução intempestiva. É nessa hora que o administrador de uma empresa deve avocar para si a decisão de refazer todo o processo que originou o problema, revisando todos os componentes do processo, diretoria por diretoria, setor por setor, para que de uma maneira coerente o problema seja solucionado.

Tem-se que lembrar que reengenharia de processo é uma ferramenta muito dinâmica; isso quer dizer que não é por que o problema foi resolvido que não virá a ocorrer novamente. Pode-se comparar reengenharia com uma gripe, a qual quando diagnosticada é tratada, de imediato é curada, porém isso não quer dizer que essa gripe (que não vai ser a mesma) não venha a ocorrer no organismo novamente.

Como se pode observar nos parágrafos acima, reengenharia trata-se de uma ferramenta vital para o administrador de uma organização, que abre novos horizontes para a resolução de intempéries na sua forma de gerir e administrar.

4.12 ANÁLISE GLOBAL DO PROCESSO

Procura-se dentro dessa análise global do processo evidenciar um problema que ocorre no ciclo de vida de um produto, em que muitas vezes a organização não se preocupa em inovar, reformular, reestruturar seu processo produtivo ou até mesmo seu produto.

A organização acomoda-se ao pensar que seu produto é absoluto no mercado e que nada vai atrapalhar o mercado no qual esta inserido. O

“absolutismo”, alcançado por algumas organizações no mercado, faz gerar um comodismo, que para uma empresa é amplamente inviável, pois a concorrência espera essas oportunidades para tentar conquistar o mercado de sua ora opositora.

Desnecessário relatar que uma empresa sólida e bem administrada tem que estar em constante processo de atualização, reformulação de processos e capacitação de seus funcionários, pois a chave para o sucesso está em estabelecer regras e normas a serem seguidas. Podemos comparar a organização bem sucedida há tempo no mercado, como um cidadão de meia idade, que volta e meia tem que fazer um check-up no médico para ver se suas condições de saúde estão boas; da mesma forma, uma organização que se encontra em absoluto ápice no mercado, deve, de ano em ano, fazer uma check-up em todos os seus setores para ver se esses estão funcionando de maneira eficaz.

4.13 CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO



FIGURA 1: Representação Gráfica do Ciclo de Vida de um Produto

FONTE: Inexistente.

Como se pode observar, por meio da curva do ciclo de vida de um produto, até mesmo quando as coisas estão absolutamente normais, ou seja, existe uma total sincronia entre todos os setores de uma empresa.

Constatam-se ao analisar o gráfico no ponto de confluência entre o eixo “ $x=7$ ”, que pode representar neste caso as vendas de um determinado produto ou serviço, e o eixo “ $y=2$ ”, que representa o tempo de consumo desse produto ou serviço, que existe uma queda do rendimento desse determinado produto ou serviço, sendo necessária uma reengenharia de processo, um reinício, pois normalmente, no mercado competitivo, um produto não consegue ficar em seu ápice por muito tempo, torna-se vital uma reformulação.

Com o passar dos anos novas opções de produtos surgiram no mercado, gerando uma forte concorrência com o produto fornecido pela empresa, tornando-se oportuna uma readaptação, uma readequação do bem ou serviço produzidos, para que seu espaço no mercado seja mantido.

Evidentemente que não só o produto deve ser adaptado, esta reestruturação deve ocorrer de forma integral, todos os setores da empresa devem sofrer uma readequação sintomática e contínua, para que não ocorram surpresas durante o decorrer do processo.

Todos os funcionários da empresa passarão por um processo de reeducação às novas técnicas adquiridas e implantadas, sendo esses condicionados a desenvolverem e desempenharem suas novas funções e tarefas criadas ou reestruturadas.

Novas tecnologias deverão ser adquiridas e incorporadas à organização no sentido de alavancar e melhorar a produção. É claro que esse processo de readaptação é demorado e pressupõe uma ponderação por parte de todos os envolvidos com o processo. Obviamente que toda mudança requer uma parcimônia de todos os envolvidos, para que todas as metas e objetivos sejam atingidos.

Em via de regra pode-se incluir nesse contexto a PMPR, com o agravante de ser uma instituição centenária e com vários problemas estruturais. Utilizando como exemplo o caso acima, pode-se formular um questionamento, onde estará na curva acima, o ciclo de vida do serviço oferecido pela corporação?

4.14 REENGENHARIA DE PROCESSO E SEUS AUTORES CONTEMPORÂNEOS

Constata-se a partir de agora os autores que transformaram todos os conhecimentos desenvolvidos com o passar dos anos, em uma única cadeira para

resolver os problemas das organizações, induzindo-as a reiniciarem o processo que culminou em um óbice para elas, refazendo-o de uma maneira melhor e mais eficaz.

Evidentemente que tais estudos não surgiram da noite para o dia, foram elaborados por meio de olhos clínicos e sabedores do que realmente buscava-se, ou seja, o recomeço de um processo que foi, deverás, ineficaz para a organização.

Para *Kotler* (2000 – p. 49), “reengenharia consiste em não mais concentrar-se em departamentos funcionais e passar a reorganizá-los seguindo processos-chave administrados por equipes multidisciplinares”.

Como se pode observar, *Kotler*, quando escreveu em seu livro *Administração de Marketing*, já se preocupava com a reengenharia não só em nível de departamentos, mais sim de uma reengenharia de uma maneira global dentro de uma organização, pois só desta maneira o problema seria avaliado de uma forma mais ampla.

Observe também que deve ser tomado o devido cuidado para que seja montada uma equipe de funcionários competentes e responsáveis para administrar esse trabalho, pois se trata de uma tarefa muito meticulosa, sendo que informações erradas podem gerar um problema ainda maior.

Evidentemente que o Administrador de Empresa tem a mais clara noção do que acontece em sua organização, no que precisa melhorar e, no que precisa refazer determinado trabalho para evitar e eliminar desperdícios, uma vez que no conjunto da obra desperdício significa prejuízo.

Para *Porter* (1990 – p. 145):

A descoberta de uma cadeia de valores inteiramente nova pode revelar possibilidades para a diferenciação. Por exemplo, a Federal Express diferenciou-se através da “reconfiguração” completa da cadeia de valores tradicional pra a entrega de pequenas encomendas. Ela comprou seus próprios caminhões e aeronaves e foi pioneira no conceito de centro de operações. Desta forma a companhia melhorou a confiabilidade e a oportunidade em comparação com seus concorrentes fazendo uso de linhas aéreas programadas e/ou caminhões para longas distâncias combinados com muitos pontos de distribuição e centros de classificação.

O negrito na palavra *reconfiguração* não é por acaso, mas sim para evidenciar o dispositivo utilizado pela *Federal Express*, que mostra o caminho que a empresa percorreu para obter sucesso em um problema relacionado com sua logística.

Certamente que houve uma reformulação total em sua maneira de pensar em atribuir valores nesse mecanismo, que é vital para uma empresa de grande porte, assim como é a *Federal Express*. Essa reformulação, que podemos também chamar de reengenharia, foi vital para o sucesso da empresa nesse dilema, uma vez que supriu todos os problemas ocasionados, fazendo com que a empresa se tornasse confiável para seus clientes.

Evidentemente que o processo anterior da empresa funcionava, porém depois de reformulado esse se tornou ainda melhor, evitando-se desperdícios ineficazes da empresa.

Pode-se observar por meio do explicitado por estes dois autores, que a reengenharia de processo se traduz pela ineficiência e ineficácia de uma operação dentro de uma organização, sendo que por intermédio da sua utilização correta tais mazelas ocasionadas na empresa tendem a desaparecer.

4.15 EXEMPLOS DE SUCESSOS COM O USO DA REENGENHARIA DE PROCESSO

Constatar-se-á a seguir a exequibilidade da reengenharia de processo com o estudo e análise de alguns exemplos:

4.15.1 ELE DOBROU A CASAS BAHIA

“Como um alto executivo da Whirlpool conseguiu romper a política de preços do maior varejista do país (Melina Costa)”.

Nos últimos dois anos. A operação brasileira da multinacional Whirlpool – fabricante dos produtos Brastemp e Cònsul – experimentou um fenômeno pouco comum nas grandes empresas. Nesse curto período de tempo, a companhia mergulhou em uma das piores crises de sua história e, rapidamente, corrigiu seu rumo de volta ao bom desempenho. Em 2004, o ponto mais crítico dessa trajetória, a subsidiária brasileira da Whirlpool sofreu uma queda de 75% em sua lucratividade.

Na época, a alta de preços do aço prejudicou fortemente os resultados, que foram considerados inaceitáveis pela empresa. Em meio à crise, foram traçados os pilares de um plano de recuperação cujo resultado será divulgado em breve. A expectativa é que a empresa anuncie nos próximos dias um lucro líquido de 370 milhões de reais em 2006, o melhor desempenho em nove anos. Para ir do purgatório ao paraíso em apenas dois anos, a Whirlpool seguiu uma receita comum a muitas empresas: cortou custos, aumentou a produtividade e fez um plano agressivo de remuneração de seus executivos baseado em resultados. Mas nada foi tão crucial quanto às mudanças implementadas em sua política comercial – em especial na sua relação com o varejo. “Havia um vício na nossa relação com os varejistas, mas conseguimos mudar isso”, diz Paulo Periquito, presidente da Whirlpool no Brasil e para a América Latina.

O “vício” a que Periquito se refere, segundo fontes próximas à empresa, é o tipo de negociação que a Whirlpool mantinha com seu maior cliente, a Casas Bahia. “Eles vendiam uma quantidade enorme de produtos a preços bem abaixo da tabela. Isso era péssimo para a empresa porque reduzia muito as margens”, diz um varejista. Alterar as regras de negociação com as Casas Bahia, maior rede de varejo do país, parecia uma tarefa quase inexecutável. As Casas Bahia vendem cerca de um terço da produção da Whirlpool. O gigantismo, no entanto, provoca um efeito nefasto. Ciente de seu tamanho, a Casas Bahia faz o que qualquer empresa em sua situação faria – pressiona seus fornecedores para conseguir o melhor preço. Trata-se de uma estratégia legítima, boa para os consumidores, mas que pode reduzir margens e sufocar a indústria. Era o que estava acontecendo com a Whirlpool.

Para encontrar um equilíbrio nessa relação, Periquito designou um executivo de 42 anos: o vice-presidente comercial José Aurélio Drummond Júnior. Conhecido pela firmeza, pelo tom irredutível. Drummond era um velho conhecido de Periquito. Os dois tinham trabalhado juntos na Alcoa em meados da década de 90, num período em que a filial brasileira era considerada um celeiro de talentos. Chamado para a Whirlpool, Drummond foi diretor de compras, vice-presidente na filial italiana e chegou à vice-presidência na operação brasileira em 2004. Na atual função, tornou-se o homem certo no momento certo. A equipe sob seu comando travou delicadas negociações com a rede da família Klein. O ápice da queda-de-braço envolveu um ameaça de rompimento do fornecimento para a Casas Bahia – algo que jamais foi concretizado. “Em tempos de crise, não há saída. É preciso mandar

um matador e depois enviar flores para as viúvas”, diz um ex-funcionário da equipe de Drummond.

Segundo uma fonte que acompanhou de perto a disputa, a maior conquista de Drummond foi transformar as negociações mensais num planejamento anual. Antes de sua gestão, a cada início de mês, representantes das duas empresas se reuniam para discutir preços e lotes. Agora as metas para o ano todo são definidas em janeiro. “Com a mudança, a empresa consegue planejar melhor o que vai produzir”, diz Periquito. Segundo varejistas e consultores, houve outros dois motivos. O primeiro deles foi a conjuntura favorável para a indústria. No ano passado, a Casas Bahia diminuiu o ritmo de crescimento e isso afetou diretamente seu poder de barganha. O segundo foi a pulverização da distribuição de produtos entre outros varejistas.

Com essa estratégia, a Whirlpool conseguiu diminuir a dependência da Casas Bahia – e impor seu tom às discussões. Segundo fontes do mercado, a produção da empresa americana destinada ao seu maior cliente diminuiu entre 5% e 10% no último ano. Em compensação, no Magazine Luiza, por exemplo, as vendas de produtos Whirlpool cresceram 10% no ano passado. Nos anos anteriores, cresciam em média 4%. O movimento, porém, não significou uma rendição absoluta dos Klein. Ao final das negociações, ficou estabelecido que as Casas Bahia passariam a receber produtos exclusivos e manteria algumas condições especiais. A única ressalva é que eventuais descontos não poderiam ser repassados integralmente ao consumidor para não deflagrar guerra de preços.

Além de mudar o tom das negociações com clientes, Drummond arrumou a casa, reformulando toda estrutura de marketing, vendas e logística. Ao todo, foram demitidos cerca de 100 funcionários. Na empresa, Drummond é visto como um executivo implacável. Um sujeito que em muitos momentos injeta doses quase insuportáveis de tensão na equipe. Seus resultados, porém, inspiram admiração – fora e dentro da Whirlpool. Ele começa a se cacifar como um dos favoritos à sucessão de Periquito (existem outros três candidatos à disputa, todos com chance de vencer o páreo). Dificilmente, porém, algo acontecerá nos próximos dois anos. Até lá, Drummond terá de continuar mostrando que é bom de briga.

José Aurélio Drummond Júnior, vice-presidente comercial da Whirlpool no Brasil, idade 42 anos. Formação acadêmica: engenheiro formado pela Faculdade de Engenharia Industrial (FEI), em São Paulo, com pós-graduação na Wharton

Business School, nos Estados Unidos. Principais feitos: restringiu as concessões feitas a seu maior cliente, a Casas Bahia, e aumentou a capilaridade de vendas em outras redes de varejistas, como Magazine Luiza e Ponto Frio. (*Revista Exame*, p. 46 a 47, 14 fev. 2007).

4.15.2 3700% EM CINCO ANOS

"Com custos em baixa e aquisições em alta, a Lojas Americanas transformou-se no maior destaque da bolsa de valores (Daniella Camargo)".

Em cinco anos, a rede deixou a condição de sobrevivente cambaleante da crise que vitimou nomes tradicionais do varejo, como Mappin e Mesbla, para tornar-se uma das maiores estrelas da Bolsa de Valores de São Paulo. A valorização de suas ações no período foi de inacreditáveis 3700%. Ou seja, quem investiu 1000 reais cinco anos atrás tem hoje 37000. O índice Bovespa teve valorização de 237% no período, e apenas 11 ações tiveram desempenho superior ao da Americanas (todas, porém, de empresas com pouca ou nenhuma negociação na bolsa). O incrível sucesso da Lojas Americanas no mercado deu à empresa fôlego para investir pesado em aquisições. Em dezembro, ocorreu a fusão de sua operação digital com o Submarino, que criou a maior varejista da internet no país. Na segunda quinzena de janeiro, foi anunciada a compra das 127 lojas brasileiras da rede de videolocadoras americana Blockbuster, por 186 milhões de reais. "A Lojas Americanas se destacou por enxergar oportunidades de negócio no que os concorrentes vêem problemas", afirma Márcio Kawassaki, analista de varejo da corretora Fator.

As transformações por que passou a Lojas Americanas nos últimos anos dividem-se em dois grupos. A primeira aconteceu longe dos olhos dos consumidores. Antes conhecida por sua ineficiência, a rede sofreu uma brutal redução de custos e viu seu caótico modelo logístico transformado. "Tínhamos muitos consumidores na loja, o problema é que ninguém sabia se ia encontrar batom na prateleira ou não", diz um executivo que passou pelas Americanas. A centralização da distribuição, a venda dos imóveis da rede e o corte no número de fornecedores impulsionaram o incremento na eficiência da companhia. A participação das despesas em relação à receita líquida, que há sete anos era 27%, caiu para os 20% atuais – diferença que, num setor com margens tão apertadas

quanto o varejo, representa um oceano de dinheiro. “A queda nos custos foi fantástica”, diz o consultor Eugênio Foganholo, especialista em varejo. O conseqüente crescimento da rentabilidade foi exponencial. Em 2000, quando era considerado um mico pelos analistas, as Americanas tiveram prejuízo. Em 2005, lucrou 330 milhões de reais.

O segundo conjunto de transformações por que a companhia passou foi feito sob o olhar do consumidor. As Lojas Americanas deixou de ser uma espécie de loja de departamentos barateira e sem charme para tornar-se a mais elétrica varejista do país. Hoje, como as redes Metro, da Alemanha, e a inglesa Tesco, a Americanas opera em praticamente todos os formatos possíveis – além das lojas físicas, oferece seus produtos por meio de catálogos, televendas, televisão, quiosques e internet. “Essa é uma tendência mundial do varejo”, diz o consultor Marcos Gouvêa de Souza, especialista no setor. O maior desafio dos varejistas é encontrar um modelo para capturar os consumidores em diversos momentos. A investida no comércio eletrônico tida como exemplar. Quando a Americanas.com foi lançada, no final de 1999, a internet era a maior ameaça ao varejo tradicional. Esperava-se uma disputa entre as lojas virtuais, como a Amazon, e aquelas de concreto. A Americanas.com foi uma aposta num modelo misto pouco comum à época. Depois de um começo titubeante, a loja virtual vive hoje seu momento de maior expansão, superior a 60% ao ano. E a fusão em dezembro do ano passado com o maior concorrente, o Submarino, foi a demonstração cabal de que a aposta inicial fora correta. Hoje, todos os varejistas tradicionais têm sua operação na internet. Recentemente, a subsidiária brasileira do Wal-Mart anunciou que também vai entrar no comércio eletrônico.

O último passo dessa investida em diversos formatos foi justamente a compra da Blockbuster, empresa líder de um mercado em franca decadência. O negócio de locação de filmes – da forma como é hoje – está fadado a desaparecer no futuro. Novas tecnologias já permitem o download de filmes diretamente para o computador ou aparelho de TV. Na Amazon, por exemplo, o usuário paga 3,99 dólares para ficar com o filme armazenado no computador por até um mês. O magnata australiano Rupert Murdoch, controlador da News Corp, também anunciou recentemente a intenção de entrar no mercado de downloads de filmes pela internet. Resistente às mudanças do mercado, a Blockbuster passa por um mau momento no mundo todo. A empresa foi praticamente obrigada a alugar filmes via internet depois

de perder espaço para a concorrente Netflix, pioneira no sistema de pedidos pela rede e que está prestes a lançar planos que permitirão assistir entre 6 e 18 horas de filmes online por mês. “Os resultados globais da Blockbuster não são nada animadores e, no Brasil, a operação já não dava lucro havia algum tempo”, diz um ex-executivo da videolocadora.

A explicação para a entrada num mercado em declínio é simples, porém, as Americanas fizeram o que os banqueiros de investimento apelidaram de negócio imobiliário – no qual o que estava em jogo não era a marca Blockbuster ou um súbito interesse na locação de filmes, mas sim a privilegiada localização das lojas, quase todas em regiões de alta renda. A aquisição é, também, coerente com a estratégia de expansão por meio de sua rede de lojas de vizinhança, as Americanas Express. As novas unidades vão vender, inicialmente, aparelhos de DVD, TVs, livros, brinquedos e CDs. “Com uma gestão mais eficiente, vamos incrementar o negócio de aluguel de filmes e reverter o resultado deficitário da Blockbuster já em 2007”, afirma Roberto Martins, diretor de relações com investidores das Americanas. Entre os planos dos novos donos para expandir o negócio também está a mudança do processo de logística que envolve a retirada e a devolução dos filmes. Em breve, os DVDs alugados poderão ser devolvidos em qualquer loja da rede (e não só no endereço onde o filme foi retirado, como ocorre hoje). Também está sendo avaliada a possibilidade de aluguel pela internet, um movimento que seguiria a tendência do mercado.

As aquisições recentes – o canal Shop time, o Submarino e a Blockbuster – e a estratégia de crescimento em diversos formatos transformam um sem-número de varejistas em alvos potenciais das Americanas. “Pode ser uma rede de farmácia, uma livraria ou qualquer outra coisa que seja interessante para o nosso negócio”, diz Martins. Há dois anos, os sócios – Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira – iniciaram negociações para comprar o Ponto Frio, segunda maior rede de eletroeletrônicos do país, mas as conversas não foram adiante. Segundo banqueiros de investimento, os três sócios ainda enxergam muito espaço para valorizar a empresa antes de negociá-la. A idéia é repetir nas Americanas o sucesso da Ambev. Em 1989, Lemann, Telles e Sicupira adquiriram a Brahma por 60 milhões de dólares. Quinze anos depois, com a venda da Ambev – resultado da união entre Brahma e Antarctica – para a belga Interbrew, esse valor foi multiplicado por 70. De acordo com executivos próximos às Americanas, ainda não chegou o momento de

fazer o mesmo com a varejista – mas o sucesso dos últimos cinco anos mostra que um longo pedaço do caminho já foi percorrido. (*Revista Exame*, p. 48 a 49, 14 fev. 2007).

4.16 EXEMPLOS DE INSUCESSOS COM O USO DA REENGENHARIA DE PROCESSOS

Apesar de ser uma ferramenta excepcional para a reestruturação das empresas sua má utilização pode acarretar sérios transtornos ao Administrador de Empresas, como se pode observar no exemplo a seguir:

POR QUE ELE DUROU TÃO POUCO

“O executivo Luiz Viana queria realizar uma profunda reestruturação no Makro. Faltou combinar com a matriz (Denise Carvalho)”.

Quando assumiu o comando da rede atacadista Makro, em janeiro de 2005, o executivo carioca Luiz Antônio Viana prometeu comandar a maior transformação da história da companhia no Brasil. Antes líder absoluto em seu setor, o Makro havia sido atropelado pelos concorrentes, especialmente o Atacadão, rede voltada para a baixa renda. Para virar a situação, Viana anunciou que revigoraria a companhia, mudaria sua estratégia e faria o Makro voltar a crescer aceleradamente. Em suma, o executivo cumpria o papel de qualquer presidente contratado para tirar uma grande empresa dos apuros em que se meteu. Foi o que ele fez no comando, demitiu quase 20000 funcionários e ajudou a tirar a rede de Abílio Diniz da situação pré-falimentar em que se encontrava. A revolução prometida por Viana, porém, acabou num tanque. No final de janeiro, o executivo pediu demissão e deixou a companhia de forma melancólica, após míseros 12 meses de trabalho, e a única marca que conseguiu deixar é a de recorde de efemeridade na gestão de uma grande companhia brasileira. Fornecedores e concorrentes ficaram perplexos – por que ele teria durado tão pouco?

A principal causa da saída de Viana foi sua decisão de passar uma borracha no antigo modelo da companhia, voltado exclusivamente para o pequeno varejista. A principal premissa desse modelo é que os produtos são vendidos em embalagens gigantescas, com diversas unidades, para afastar o consumidor final e atrair os

lojistas. Com o estilo Pão de Açúcar entranhado em seu código genético, Viana começou a transformar o que era um simples atacadista num misto de atacado e varejo (um modelo conhecido como atacarejo). Para fazer isso, passou a investir em anúncios em jornais e TV, algo que não acontecia havia anos na história recente da empresa. Para romper as barreiras que existiam à entrada dos consumidores finais, Viana facilitou a aquisição do cartão do Makro, uma espécie de passaporte que permite aos clientes fazer suas compras. “Ele queria trazer o consumidor individual e aumentar o fluxo das lojas, numa tentativa de roubar clientes dos hipermercados”, diz um ex-executivo do Makro. Viana também levou para a rede conceitos que aplicou em sua gestão no Pão de Açúcar. Os produtos passaram a ser comprados em quantidades menores, num esquema em que os fornecedores se tornavam responsáveis pela reposição nas lojas. Sua equipe comercial também aumentou o valor das verbas promocionais cobradas nos contratos dos fornecedores. De cerca de 3%, passaram para até 15%.

As mudanças iniciadas por Viana sempre foram vistas como arriscadas pelos especialistas por representarem um potencial foco de atrito com o freqüentador habitual das lojas do Makro, o pequeno varejista. “O Makro poderia perder sua galinha dos ovos de ouro, já que os comerciantes passariam a vê-lo como concorrente, e não como parceiro”, diz um consultor de varejo. O pior para Viana é que transformação que ele iniciou não surtiu o efeito desejado. Para compensar os novos contratos, os fornecedores subiram os preços dos produtos em até 15%, o que corroeu as margens de lucro da companhia. “Foi um tiro no pé”, diz um grande fornecedor. “Com essa atitude, a rede perdeu a competitividade”. Além disso, o objetivo final de todas as mudanças não foi alcançado. O número de consumidores finais saiu de 5% para apenas 6% no primeiro ano. Os planos de expansão acalentados pelo executivo ficaram no papel. Ele planejava chegar a 100 lojas em 2011, ou seja, dobrar de tamanho em cinco anos. A falta de investimentos da matriz inviabilizou essa estratégia. Em 2006, apenas duas lojas foram inauguradas. Viana vinha tentando levantar recursos com a venda da operação financeira da rede para bancos, num modelo semelhante ao adotado por varejistas como Pão de Açúcar e Ponto Frio. O processo segue mesmo após sua saída.

Resultados aquém do esperado, porém, dificilmente leva um presidente a emprestar o pescoço à guilhotina de forma tão rápida. A razão que antecipou sua saída, segundo EXAME apurou, foi uma disputa política com o venezuelano Antonio

Colmenares, o presidente da rede para a América Latina. Desde o início, Colmenares discordou da direção imposta por Viana à empresa. Segundo executivos próximos ao Makro, o venezuelano era um defensor do modelo secular da companhia. “Viana tentou reposicionar o Makro, atropelando o ritmo e a cultura da empresa, o que gerou frustração na alta direção”, diz um executivo da rede. Seu estilo pessoal também não ajudou. Em poucos meses, ele demitiu 16 dos 35 funcionários da equipe comercial (o que representa o coração de qualquer varejista) e recrutou a nova força de vendas nas fileiras do Pão de Açúcar, o que criou um enorme embaraço político entre os funcionários. Colmenares, que comanda a direção da América Latina há cerca de seis anos, está no grupo há mais de 15 anos e já foi presidente da operação na Colômbia. Para aliados de Viana, ele era um empecilho que bombardeava as estratégias do comando brasileiro na matriz para retomar a antiga estratégia da rede – e, claro, assumir as rédeas da operação brasileira, que representa entre 50% e 60% do faturamento da divisão latino-americana. Colmenares assumiu a presidência assim que Viana deixou o posto. “Ao contrário de seu antecessor, Sérgio Giorgetti, Viana nunca teve acesso direto aos donos, o que dificultava a defesa de sua estratégia com os acionistas, na Holanda”, diz um amigo próximo. Procurados pela reportagem, Viana e Colmenares não concederam entrevista.

A demissão do presidente do Makro apenas um ano após sua contratação deixa transparecer uma notória falta de direção estratégica. Insatisfeita com as mudanças, a direção da rede aparenta ter saudade do modelo anterior, justamente aquele que fez a companhia perder a liderança. “Com essa demissão, a empresa mostra que quer crescer, mas não que correr o risco de diversificar, o que é um erro”, diz o consultor Eugênio Foganholo, especialista em varejo. “Não é surpresa para ninguém que Viana tenha um perfil voltado para os consumidores finais e que adotaria estratégias para conquistá-los”. A luta do Makro é encontrar uma forma de disputar um mercado de proporções gigantescas. Estima-se que os atacadistas abasteçam pelo menos metade do varejo brasileiro, que tem mais de 900000 pontos-de-venda, com faturamento de 76 bilhões de reais por ano. O maior desafio das grandes do setor é encontrar algo que as diferencie. Nesse aspecto, o Makro está imprensado por dois concorrentes, o Sam’s Club, controlado pelo Wal-Mart, e o Atacadão. O Sam’s é um clube de compras voltado para pequenos comerciantes e consumidores de alta renda que tem mais de 6500 itens – entre eles linha branca e

eletroeletrônicos. A rede do Wal-Mart já tem 1 milhão de freqüentadores. O Atacadão domina amplamente o mercado de baixa renda, com estrutura de custos enxuta e lojas espartanas. O Makro, por sua vez, não consegue atrair nem ricos nem pobres, e o mais importante desafio da empresa a partir de agora é também o mais básico: finalmente definir que cara pretende ter. (*Revista Exame, p. 52 a 53, 14 fev. 2007*).

Diante do caso acima exposto, pergunta-se:

- 1) De que forma, a seu ver, a Makro poderia dar a volta por cima, perante a atual situação em que se encontra?
- 2) Qual tipo de ferramenta você utilizaria para tirar a Makro dessa situação desagradável em que se encontra no mercado?

1.17 ESTUDO DE CASO

PARA MINISTRO, EMPRESA QUE FOR OBSOLETA FECHARÁ

“Ministro Miguel Jorge: Com esse dólar desvalorizado, as ineficiências do setor produtivo agora estão aparecendo. São ineficiências que temos de enfrentar. Segundo Miguel Jorge, quem não fez investimentos e é ineficiente morrerá com o processo do câmbio valorizado”.

O ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Miguel Jorge, afirmou ontem que as empresas ineficientes e obsoletas morrerão com o processo do câmbio valorizado. Segundo ele, será um processo parecido com o que ocorreu há mais de dez anos, quando a inflação começou a cair e o sistema financeiro ficou em grande dificuldade.

“Eu acredito que um número mínimo de empresas, as mais velhas, as mais obsoletas, as que não investiram, as que têm problemas de velhos equipamentos podem morrer nesse processo, que é normal em todo setor da economia, como aconteceu com os bancos que morreram no fim do período de inflação”, disse Miguel Jorge, que participou da reunião do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social.

Segundo o ministro, naquele momento, os bancos ficaram quase “nus” e as ineficiências apareceram. “Com esse dólar desvalorizado, as ineficiências do setor produtivo agora estão aparecendo. São ineficiências que temos de enfrentar como

foi no caso do sistema financeiro”, disse. Ele lembrou que vários bancos grandes e importantes fecharam ou foram vendidos porque não tinham se adaptado ao processo de queda da inflação. Miguel Jorge citou os casos dos bancos Mercantil, Nacional e Econômico. “Algumas empresas morrerão com este processo do câmbio”, ressaltou.

Ao ser questionado se o País estaria preparado para enfrentar um câmbio de R\$ 1,95 por dólar, o ministro respondeu: “precisa estar preparado para isso”. Ele destacou que embora tenha havido uma valorização do real, as exportações aumentaram em abril. “Por mais paradoxal que pareça, está sendo feita uma revisão das exportações este ano para um pouco mais do que estava previsto no início do ano”, disse. Para o ministro, está havendo uma compensação, já que alguns setores podem se beneficiar do aumento das importações mais baratas de equipamentos e insumos de produção. (*Tribuna do Norte, p. A8, 18 Mai 2007*).

Dada a situação acima, pergunta-se:

1) Como será o comportamento das empresas ditas “obsoletas e ineficientes”, em virtude da desvalorização do dólar? Explique.

2) Quais ferramentas administrativas você aplicaria para estas empresas saírem desta situação constrangedora? Explique.

3) Diagnosticado o remédio, qual a primeira ação, para estas empresas, detectarem a causa para que o efeito seja eficaz? Explique.

4.18 CONCLUSÕES DAS TEORIAS ESTUDADAS

Como se pode verificar todas essas teorias e exemplos que foram abordados contribuiriam sobremaneira para a evolução dos dispositivos para melhoria da gestão empresarial, fortalecendo uma organização em todos os seus setores.

Evidentemente, como se pode ser constatado, os mecanismos administrativos não são comprovadamente científicos e são muito dinâmicos, mudam conforme o que ocorre no universo em que a empresa está inserida.

Portanto, o que se verifica nesse minucioso estudo teórico é que para que uma organização esteja em plena evolução, essa terá que estar também em constante atualização, pois ao elencar os fatores que contribuem para uma possível instabilidade para uma organização, notar-se-á que são fatores intangíveis e

incontroláveis, podendo ser fatores financeiros, econômicos, políticos, estruturais, tecnológicos, logísticos, etc.

Uma organização estatal não é muito diferente de uma organização privada, só diferem realmente em suas finalidades, mas os mecanismos e dispositivos utilizados para produzirem seus bens e serviços são os mesmos e, é nesse contexto que se encaixa a Polícia Militar do Paraná.

5 ENCAMINHAMENTO METODOLÓGICO

O trabalho foi desenvolvido inicialmente por intermédio de pesquisa bibliográfica, para melhor esclarecer o conteúdo explorado, identificando às principais teorias formuladas no que tange à qualidade total e sua ferramenta a reengenharia de processo.

O trabalho inclui uma pesquisa de campo, por meio da formulação de um questionário apontando aos respondentes alguns pontos considerados críticos pelo formulante, a fim de atribuir parâmetros que possibilitem um melhor dimensionamento do problema.

Esse questionário foi direcionado para o público-alvo, sendo policiais militares lotados no 10º Batalhão de Polícia Militar de Apucarana, principalmente aos policiais pertencentes à Companhia Metropolitana de Jandaia do Sul, que pode ser considerado um pólo representativo da Polícia Militar do Estado do Paraná, que totalizaram 50 (cinquenta) policiais militares.

Para aprimorar melhor o desenvolvimento da pesquisa, especialmente no que tange à pesquisa externa, foram utilizados recursos eletrônicos (informática).

5.1 PÚBLICO ALVO

A pesquisa foi direcionada para os Policiais Militares lotados no 10º batalhão de Polícia Militar, principalmente os policiais pertencentes à Companhia Metropolitana de Jandaia do Sul, visando esclarecer os seguintes aspectos: Levantar dados que possibilitem comprovar os objetivos atribuídos ao estudo técnico-científico, no sentido de contribuir de alguma maneira com a PMPR na resolução de problemas estruturais; Verificar o grau de insatisfação dos policiais militares, do efetivo representativo da PMPR do 10º BPM/Companhia Metropolitana, com a atual conjuntura da PMPR.

5.2 MÉTODO

Foram utilizados o método qualitativo e o quantitativo. Sendo a pesquisa dividida em duas fases: na primeira fase foi utilizada documentação indireta, por intermédio da pesquisa bibliográfica, juntando-se fontes secundárias, como exemplo

publicações em jornais, livros, revistas; na segunda fase foi analisada a documentação direta, almejando-se a obtenção do resultado da pesquisa, por meio de pesquisa laboratorial, via observação direta extensiva, enfim, utilizando-se o questionário.

5.3 QUESTIONÁRIO

O questionário foi elaborado, tendo-se base, a estrutura da PMPR, sua inviabilidade nos dias atuais, acarretando como consequência a virtual diminuição do efetivo em face dos Quadros Organizacionais (QO) antigos existentes. O questionário aplicado pode ser visualizado no ANEXO.

5.4 ENTREGA E COLETA DOS QUESTIONÁRIOS

A pesquisa foi realizada no 10º Batalhão de Polícia Militar de Apucarana, principalmente no efetivo pertencente à Companhia Metropolitana de Jandaia do Sul, sendo esta fração de efetivo representativo da PMPR, entre os dias 30 de junho de 2009 (dia da entrega) e 07 de agosto de 2009 (dia da coleta). Durante a pesquisa foram distribuídos 20 (vinte) questionários para os Policiais Militares do 10º BPM (sede) e 30 (trinta) questionários para os Policiais Militares da Cia Metropolitana, totalizando, portanto, 50 (cinquenta) questionários. Cada questionário continha 10 (dez) situações enfatizando a estrutura da PMPR, acarretando como consequência a virtual diminuição do efetivo em face dos QO antigos existentes. Dos 50 (cinquenta) Policiais Militares pesquisados, 10 (dez) policiais militares deixaram de entregar o questionário preenchido ou não responderam. O questionário foi direcionado para demonstrar a preocupação dos policiais militares a respeito da estrutura organizacional ora existente na PMPR, possibilitando aos mesmos que opinassem a respeito de possíveis melhorias nessa questão.

5.5 DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

Em virtude de a pesquisa ter sido desenvolvida, tomando-se por base somente o efetivo do 10º Batalhão de Polícia Militar/Companhia Metropolitana, esta poderá não refletir a realidade do comportamento de uma maneira geral da PMPR,

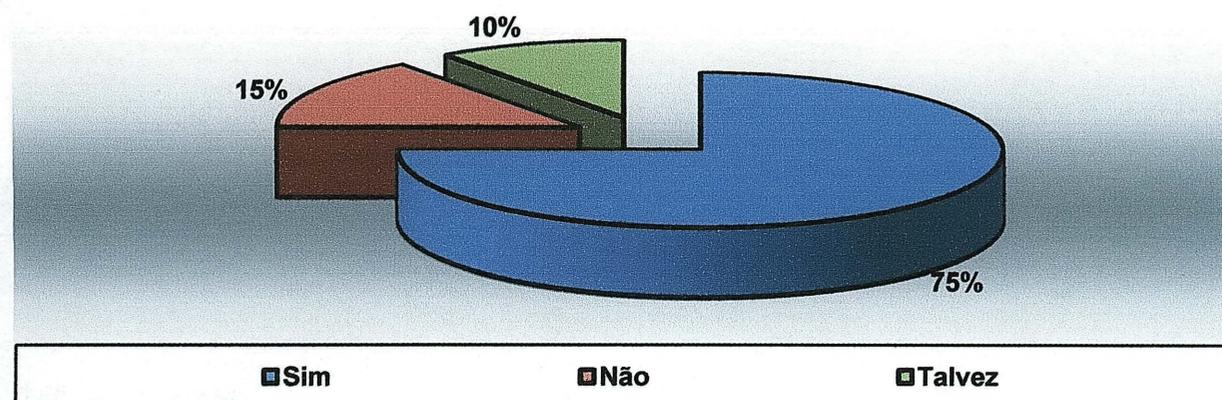
porém essa fração é representativa, servindo de base para possíveis tomadas de decisões no que tange a questão estrutural da corporação.

9 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo destina-se à demonstração dos resultados obtidos por meio da pesquisa de campo, sendo atribuídas a interpretação dos questionários comentários e apresentação gráfica.

Procurou-se demonstrar os dados em gráficos em forma de “pizza”, possibilitando uma melhor visualização dos dados apresentados na pesquisa e suas diferenças percentuais, tendo a pesquisa observado os seguintes resultados:

GRÁFICO 1 – EXISTÊNCIA DE PROBLEMAS ESTRUTURAIS NOS QO DA PMPR.

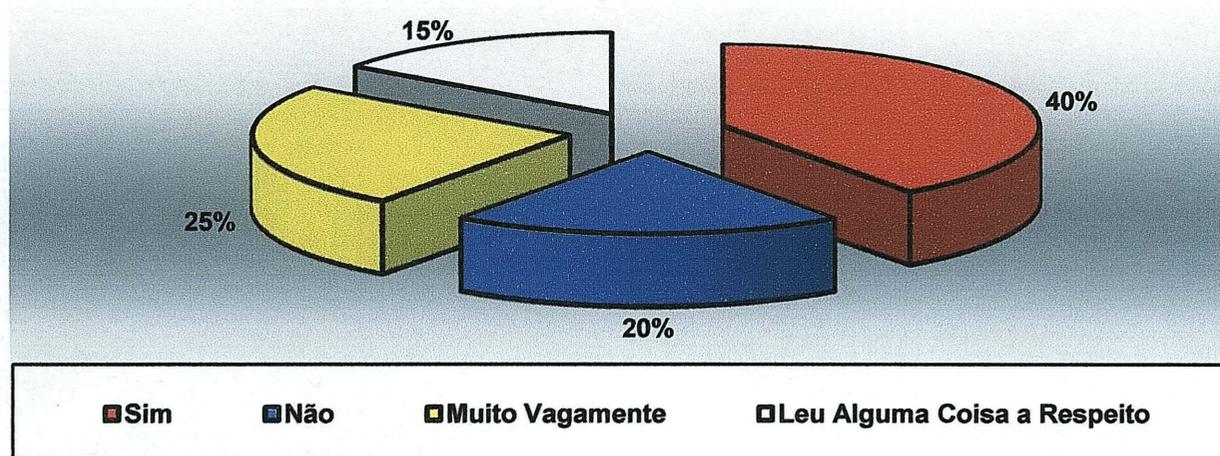


FONTE: Pesquisa de Opinião.

O gráfico 1, acima, trata sobre os problemas referentes ao QO, principalmente o do 10º Batalhão de Polícia Militar, no que se pode verificar que a maioria dos policiais militares pesquisados, 75%, consideram que há sim um problema no QO do batalhão ora analisado.

Esse comportamento reflete que não só as cabeças pensantes da corporação retêm esse conhecimento, mas também o restante do efetivo sabe que é preciso melhorar alguns setores cruciais, principalmente os relacionados com recursos humanos e materiais.

Muito embora este estudo não expresse com exatidão o sentimento dos policiais militares pesquisados a respeito desse assunto, porém se denota a grande preocupação dos mesmos com esses problemas.

GRAFICO 2 – NOÇÃO DE GESTÃO EMPRESARIAL.

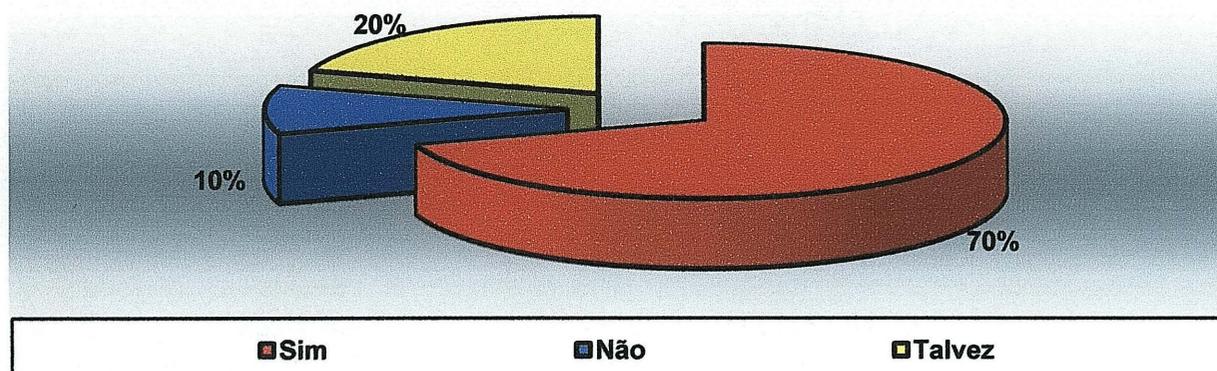
FONTE: Pesquisa de Opinião.

O gráfico 2 demonstra a noção dos policiais militares pesquisados sobre gestão empresarial, evidenciando que existe um elevado índice de policiais que tem uma ligeira noção do que seja gestão empresarial.

O elevado grau de instrução de nossa tropa nos dias de hoje, contribui muito para um melhor aproveitamento desses números.

Evidentemente, que gerenciar não é apenas administrar contas, mas sim se preocupar com as nuances que poderão ocorrer no futuro, possuir visão do futuro, pois a PMPR, como qualquer outra organização, está inserida nesse ambiente de incertezas e oportunidades e ameaças.

E a gestão empresarial auxilia justamente nessa parte em aproveitar em toda a sua totalidade as oportunidades que surgem, como também a se resguardar nas incertezas de possíveis ameaças que poderão prejudicar ou abalar as suas estruturas.

GRÁFICO 3 – IMPORTÂNCIA DOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO EMPRESARIAL.

FONTE: Pesquisa de Opinião.

O gráfico 3 demonstra a opinião dos policiais-militares a respeito da utilização dos princípios de gestão empresarial em todos os setores da organização PMPR, referendando que esses princípios são aqueles amplamente aceitos na área de administração de empresas.

Por outro lado o gráfico nos mostra que a opinião dos policiais militares pesquisados é de que sim a PMPR deveria fazer uso da gestão empresarial para resolução de alguns problemas administrativos existentes na caserna, principalmente no setor de recursos humanos e materiais.

GRÁFICO 4 – QUANDO ACONTECE UM PROBLEMA NA SUA ÁREA DE TRABALHO, QUAL TIPO DE MEDIDA A ADOTAR.



FONTE: Pesquisa de Opinião.

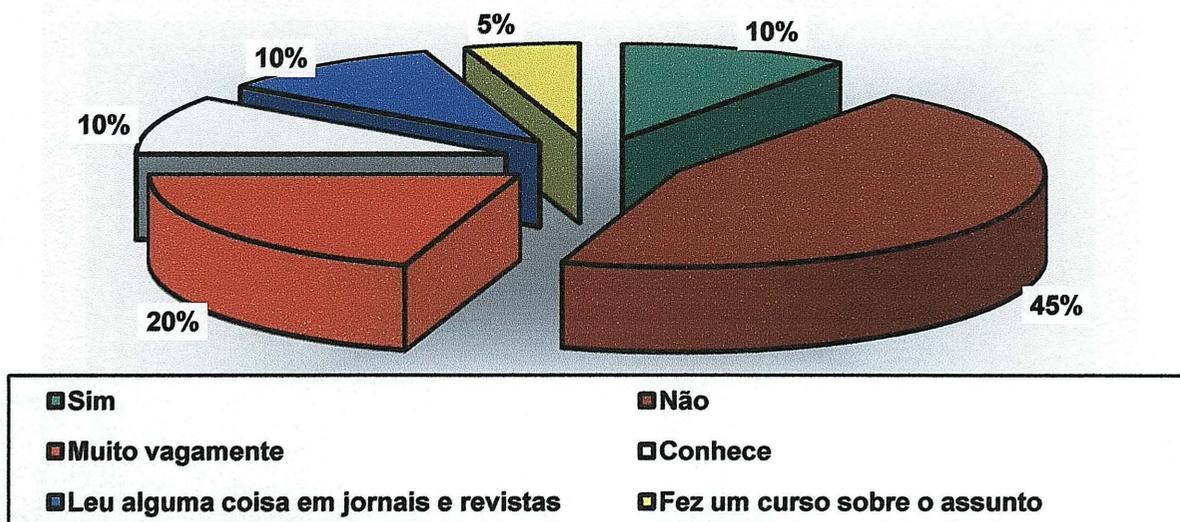
Com o gráfico 4 pode-se perceber o elevado nível de conhecimento dos policiais militares dos princípios administrativos, os quais serão defendidos neste trabalho.

Constata-se que com 65% da opinião dos policiais militares, que primeiro haveria uma reunião do pessoal encarregado pelo setor que estaria com problema, para debater o problema, para, posteriormente, ajustá-lo com a realidade da organização.

Constata-se também com 30% da opinião dos policiais militares, que a primeira medida seria refazer todo o processo que originou o problema para constatar onde no que foi o erro, para depois configurá-lo novamente, porém, desta vez, sem erro.

Evidentemente que fica muito fácil trabalhar com dados crus que talvez não expressem a realidade total de um determinado saber, porém por intermédio dessa singela fração elementar de policiais militares, possa-se atribuir um relevante grau de importância a esse assunto, pois competitividade existe em todas as áreas de trabalho, e quem não é competitivo não resiste, vindo a sucumbir.

GRÁFICO 5 – VOCÊ CONHECE O CONCEITO DE REEENGENHARIA DE PROCESSO.



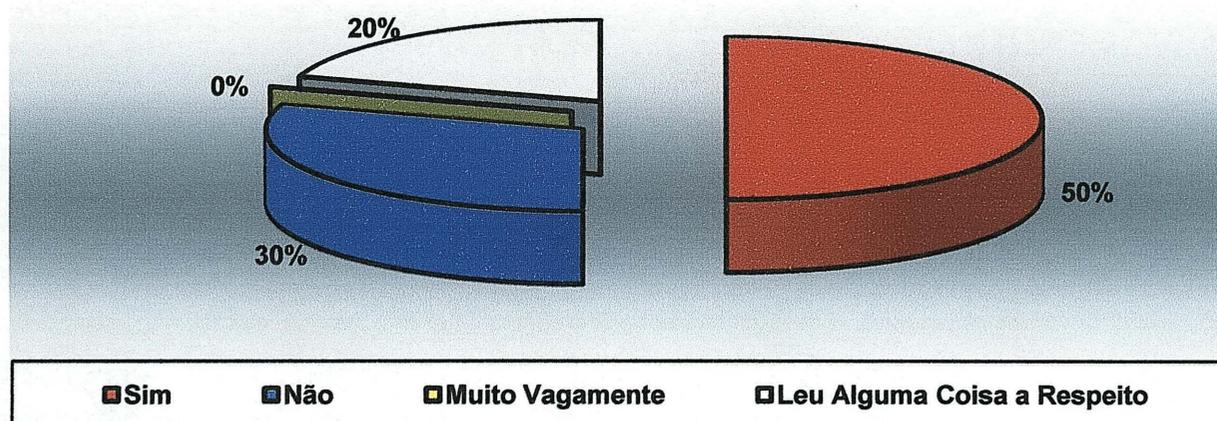
FONTE: Pesquisa de Opinião.

O gráfico 5 enfatiza a falta de conhecimento que os policiais militares pesquisados têm de algumas ferramentas de gestão empresarial, pois ao verificar os percentuais, com 45% o não, nunca ouvi falar desse conceito supera as demais alternativas.

O que de certa forma é preocupante, pois nos leva a concluir que existem poucos cursos voltados a área administrativa na PMPR, cursos que explorem esses tipos de ferramentas.

Cabe salientar que as organizações são formadas por pessoas, e todas essas pessoas têm que saber qual é o negócio da organização.

GRAFICO 6 – CONHECIMENTO DO USO DA REENGENHARIA DE PROCESSO POR OUTRAS EMPRESAS.



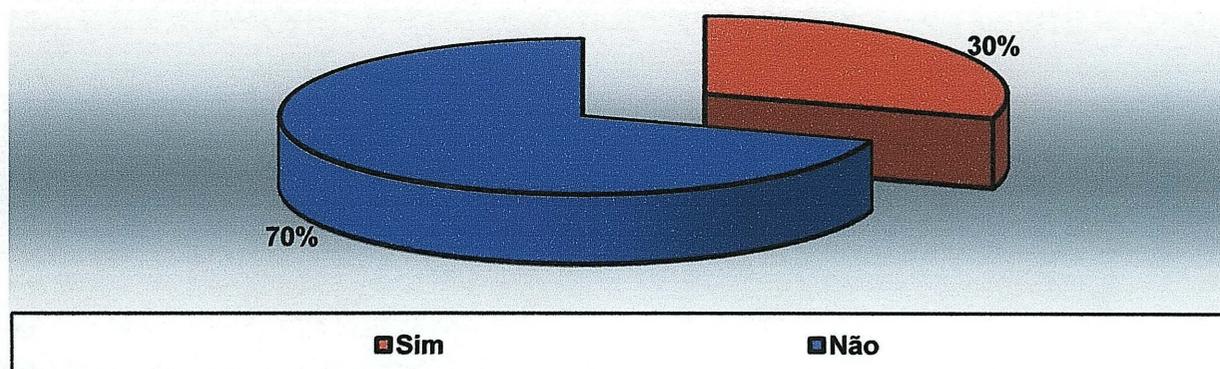
FONTE: Pesquisa de Opinião.

O gráfico 6 reflete que muito embora o conhecimento dos policiais militares pesquisados seja pouco a respeito de reengenharia de processo, têm noção de seu emprego.

Evidentemente que esta noção não está diretamente ligada ao saber fazer, mas sim em ter o entendimento daquilo que se está tentando transmitir, comentar, o que de certa forma, é um grande passo para o seu real conhecimento.

Cabe-se ressaltar que hoje o policial militar para ingressar na PMPR, precisa ter no mínimo o 2º grau completo, desta maneira, o nível de aprendizado de nosso efetivo melhorou substancialmente.

Porém para alcançar o próximo degrau precisa-se que as cabeças pensantes da corporação preocupe-se mais com as áreas administrativas de nossa organização.

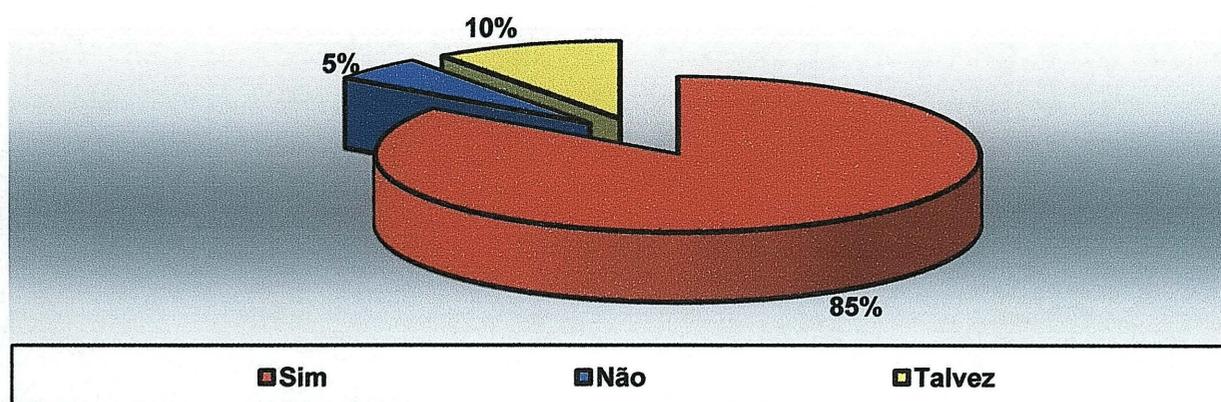
GRÁFICO 7 – VOCÊ JÁ APLICOU TAL FERRAMENTA NA SUA ÁREA DE TRABALHO.

FONTE: Pesquisa de Opinião.

Como pode se verificar analisando o gráfico 7, a grande maioria dos policiais militares pesquisados, 70%, nunca aplicou a ferramenta de gestão empresarial, reengenharia de processo, em sua área de trabalho.

Tudo isso está diretamente ligado à qualidade total da organização, uma vez que se tem um efetivo com baixo conhecimento na área administrativa, o lado operacional, ou seja, de produção dessa organização poderá sofrer conseqüências danosas e muitas vezes irreparáveis, através dos tempos.

Portanto seria correto afirmar que o rendimento eficaz, eficiente e efetivo de qualquer organização está diretamente relacionado com o grau de conhecimento de seus funcionários sobre assuntos de interesse da organização.

GRÁFICO 8 – VOCÊ UTILIZARIA TAL FERRAMENTA NA SUA ÁREA DE TRABALHO.

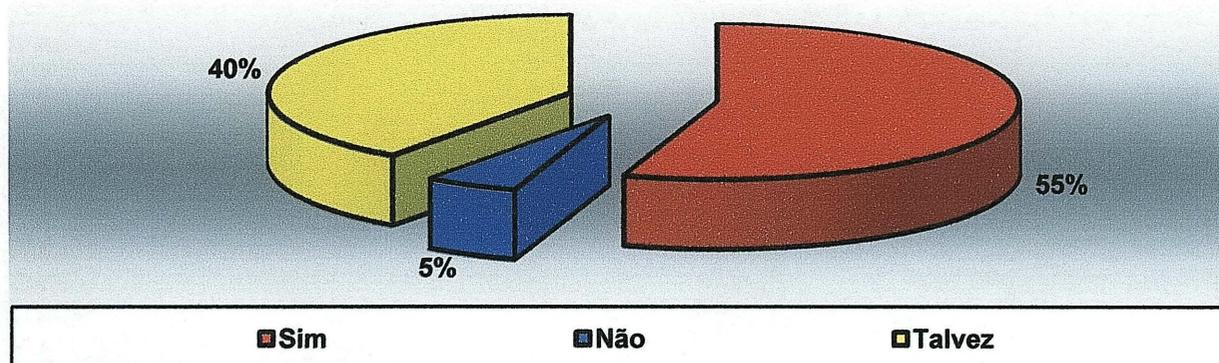
FONTE: Pesquisa de Opinião.

O gráfico 8 mostra que entre os policiais militares pesquisados 85% utilizariam a ferramenta reengenharia de processo para resolver algum tipo de problema na sua área de trabalho.

Deve-se enfatizar que as ferramentas administrativas da gestão empresarial são de fácil aplicação e utilização, contribuindo para a adoção de paradigmas e induzindo a uma menor probabilidade de erros.

Certamente que toda modificação gera indisposições, porém a necessidade de se fazer uma mudança, de certa forma radical, tomando-se novos rumos, supera qualquer tipo de obstáculo que se tenha pela frente.

GRÁFICO 9 – A PMPR DEVERIA FAZER O USO DE TAL FERRAMENTA PARA SOLUÇÃO DE SEUS PROBLEMAS ESTRUTURAIS.



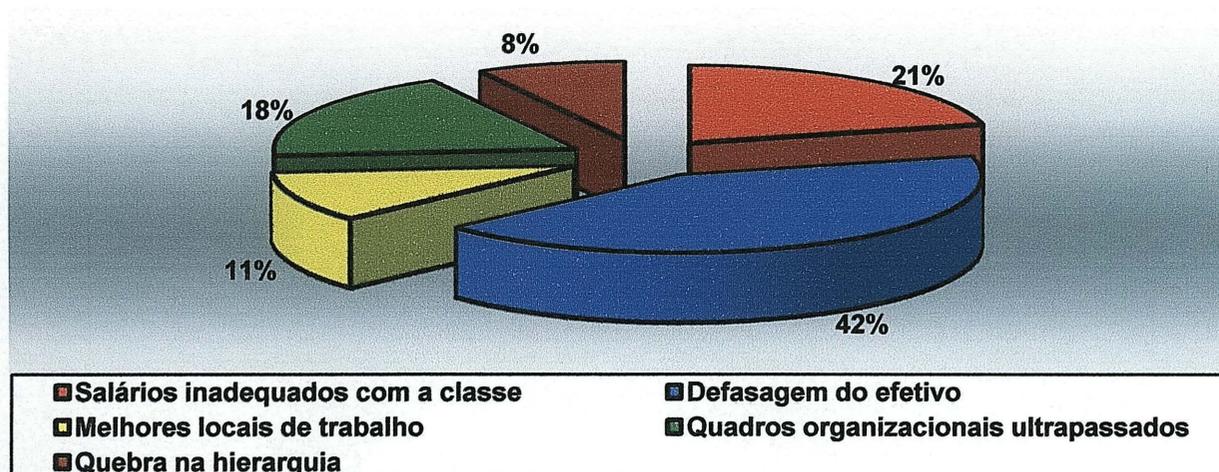
FONTE: Pesquisa de Opinião.

O gráfico 9 expressa muito bem o sentimento dos policiais militares pesquisados, uma vez que fica evidente que eles acreditam que a utilização de um dispositivo da gestão empresarial, a reengenharia de processo, seria uma maneira de resolver os problemas estruturais da PMPR, principalmente no tocante a defasagem do efetivo.

Indubitavelmente que o questionário pressupõe esse tipo de afirmativa por para dos pesquisados, porém ao serem informados sobre a finalidade de tal mecanismo administrativo, a maioria dos policiais militares pesquisados foram categóricos em afirmar que os problemas estruturais da PMPR, estão ligados à falta de uma gestão administrativa empresarial.

Evidentemente, o problema da defasagem do efetivo foi ressaltado no campo do questionário no que diz explique sua resposta, sendo essa a principal dentre todos os pesquisados.

GRÁFICO 10 – QUAL O MAIOR TIPO DE PROBLEMA, EM SUA OPINIÃO, QUE A PMPR ENFRENTA ATUALMENTE.



FONTE: Pesquisa de Opinião.

O gráfico 10 denota muito bem a preocupação dos policiais militares pesquisados com a defasagem do efetivo, pois dentre os pesquisados existem Oficiais e Praças, do Coronel ao Soldado.

Portanto, tal pesquisa leva-nos a presumir que a maior dificuldade da PMPR atualmente, na opinião dos policiais militares pesquisados, é a defasagem do efetivo com 42%, salários inadequados com a classe com 21% e os quadros organizacionais ultrapassados com 18%.

Se analisarmos que o quadro organizacional de uma unidade policial militar, diz respeito principalmente ao seu efetivo total, pode-se constatar que ambos os problemas, de defasagem de efetivo e de quadro organizacional estão diretamente ligadas, desta maneira, teria, somando-se os dois percentuais, um total de 60% dos policiais militares pesquisados, que representam a maioria absoluta, que acreditam que os problemas de efetivo são os mais evidentes na PMPR nos dias de hoje.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do que se reuniu aprendeu-se com este trabalho que os problemas existentes em uma Organização Polícia Militar, mais precisamente no 10º Batalhão de Polícia Militar de Apucarana, através da pesquisa feita em uma fração representativa da PMPR, procurando evidenciar os problemas de estrutura existente nesta Organização Militar, com destaque no seu quadro organizacional que é de 1982, no que o efetivo previsto naquela época era de 333 (trezentos e trinta e três) policiais militares, com responsabilidade jurisdicional para providenciar policiamento ostensivo para 17 (dezesete) municípios.

Contudo, atualmente, tem-se um Batalhão com o mesmo quadro organizacional de 1982, porém nada mudou com referência à quantidade de efetivo, mas sim no tocante ao número de municípios a serem atendidos de 17 (dezesete), foram para 27 (vinte e sete).

Falta de reestruturação leva à defasagem de uma coisa ou outra, falta de reformulação leva à morosidade e ineficácia de um serviço ou outro procedimento.

Portanto, tais problemas devem ser tratados de forma responsável, uma vez que poderá causar a exposição vexatória de um ou outro Comandante que esteja à frente de uma Organização Militar.

A história das empresas, que tem origem no passado não muito distante, denota a evolução e o dinamismo dessas organizações em tentarem buscar novas formas de desenvolvimento de seus produtos e serviços, melhorando sua qualidade no que tange à linha de produção com a retroalimentação, bem como no atendimento ao cliente, pois os anseios e necessidades do público-alvo de uma empresa são seus maiores objetivos dentro das metas a serem atingidas.

É em virtude disto que a PMPR deve pautar sua linha de pensamento na Gestão Empresarial, atualizando-se anualmente, por intermédio de uma ferramenta simples de ser utilizada que é a reengenharia de processo.

Para tanto, a PMPR precisa criar um setor técnico administrativo para resolver esses tipos de questões, principalmente aquelas voltadas à reestruturação de quadros organizacionais, que causam sem dúvida nenhuma o decréscimo e de forma proporcional a defasagem do efetivo da corporação.

Ao verificar o levantamento obtido pela pesquisa, por meio dos gráficos dos resultados, avalia-se que até mesmo os policiais militares pesquisados, apontam

falhas na estrutura da PMPR, que proporcionam a defasagem do efetivo do batalhão.

Por fim, por intermédio dos resultados obtidos na pesquisa, resta propor que seja dada uma maior atenção no setor administrativo da PMPR, uma vez que foram avaliados somente os problemas estruturais de um batalhão. Se fosse abranger tal estudo para os demais, certamente, mais dificuldades seriam constatadas.

A PMPR deve preocupar-se com seus integrantes como parte de uma organização centenária, proporcionando a eles (público interno), uma melhor qualidade de vida útil na corporação, bem como melhores condições de trabalho (ambiente, formas, etc.). Como também deve ser feito um trabalho para melhor atender a população que é, indubitavelmente, o nosso principal cliente (público alvo), oferecendo-lhe mais opções de serviços, tais como: atendimento, efetivo, local de atendimento condizente com a grandeza da corporação. A melhoria da qualidade desses serviços é de vital importância.

Apesar dos discursos apregoados por aí, policiamento somente é feito por intermédio de um bom efetivo, a PMPR é uma organização única, uma vez que tem que trabalhar com qualidade alicerçada pela quantidade.

Concluindo, reengenhar por que não? Seria um bom começo para a PMPR, reformular tudo aquilo que já foi feito, porém de uma maneira melhor, com vistas a atender a todos os seus clientes, internos e externos, possibilitando alcançar os anseios e necessidades desses dois públicos que são muito exigentes.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Bloch Editores 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2000.

CRAMIGNA, Maria Rita. **Modelos de competências e gestão dos talentos**, 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, Philip, **Administração de Marketing**, 10. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NEVES, Rebeca. **A importância da Gestão de Competências para Inteligência Competitiva**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 23 mar. 2008.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

Revista Exame, p. 46 a 47, 14 fev. 2007.

Revista Exame, p. 48 a 49, 14 fev. 2007.

Revista Exame, p. 52 a 53, 14 fev. 2007.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, Jose Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**, 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

Tribuna do Norte, p. A8, 18 Mai 2007.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

ESTAMOS DESENVOLVENDO UMA PESQUISA A RESPEITO DE REENGENHARIA DE PROCESSO COMO UMA FERRAMENTA FUNDAMENTAL PARA A GESTÃO EMPRESARIAL, A FIM DE ATINGIR A QUALIDADE TOTAL DOS SERVIÇOS PRESTADOS NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ, PARA NOS AUXILIAR A FUNDAMENTAR TRABALHO MONOGRÁFICO, E PARA TANTO PRECISAMOS DA SUA OPINIÃO.

1. Você concorda que existem problemas de estrutura, principalmente no tange o Quadro Operacional (QO), no 10º Batalhão de Polícia Militar, por falta, ou desconhecimento de gestão empresarial:

- () Sim.
- () Não.
- () Talvez.

Conforme foi sua resposta.

Explique:

2. Você tem alguma noção de gestão empresarial:

- () Sim.
- () Não.
- () Muito vagamente.
- () Leu alguma coisa em jornais e revistas.

Conforme foi sua resposta.

Explique:

3. Você acha importante a aplicação dos princípios de gestão empresarial em todos os setores de uma organização:

- () Sim.
- () Não.
- () Talvez.

Conforme foi sua resposta.

Explique:

4. Quando acontece um problema em sua área de trabalho, qual tipo de medida você adota:

- Reúne o pessoal encarregado e ajusta o problema a realidade da organização.
- Refaz todo o processo que originou o problema para constatar onde foi o erro.
- Toma a decisão por si só, não se importando com a opinião de outras pessoas.
- Não adota nenhuma providência

5. Você sabe ou conhece o conceito de reengenharia de processos:

- Sim.
- Não.
- Muito vagamente.
- Conhece.
- Leu alguma coisa em jornais e revistas.
- Fez um curso sobre o assunto.

Conforme foi sua resposta.

Explique:

6. Reengenharia de processo, em um conceito sucinto, seria fazer de novo, porém, de uma maneira diferente (melhor), você sabia que muitas organizações já fizeram o uso de tal ferramenta e obtiveram sucesso em seu uso:

- Sim.
- Não.
- Muito vagamente.
- Leu alguma coisa em jornais e revistas.

7. Você já aplicou tal ferramenta na gestão empresarial na sua área de trabalho:

- Sim.
- Não.

Se a resposta for afirmativa.

Explique:

8. Se a resposta da pergunta anterior foi negativa, você utilizaria a ferramenta reengenharia de processo para resolver algum tipo de problema na sua área de trabalho:

Sim.

Não.

Talvez.

Conforme foi sua resposta.

Explique:

9. Você acredita que se a Polícia Militar do Paraná utiliza-se, adequadamente, tal ferramenta os problemas estruturais, tais como quadro de efetivo, seriam facilmente resolvidos?

Sim.

Não.

Talvez.

Explique:

10. Qual o maior tipo de problema que você acredita que a Polícia Militar do Paraná, esta enfrentando na atualidade, por deficiência de uma gestão empresarial em termos de reestruturação completa?

Salários inadequados com a classe.

Defasagem de efetivo.

Melhores locais (estrutura) para o desenvolvimento dos serviços.

Quadros Organizacionais ineficazes e ultrapassados.

Quebra no escalão hierárquico.

OBRIGADO POR SUA PARCELA DE CONTRIBUIÇÃO